HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DIPLOMARBEIT

Herr Ingenieur
Martin Schuhmacher

Analyse und Neustrukturierung des Customer-Relationship-Managements und des Vertriebscontrollings für ein mittelständisches Unternehmen

2014

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DIPLOMARBEIT

Analyse und Neustrukturierung des Customer-Relationship-Managements und des Vertriebscontrollings für ein mittelständisches Unternehmen

Autor:

Herr Ingenieur

Martin Schuhmacher

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2VA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer:

Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

Einreichung:

Mittweida, 31.07.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

Faculty Economics

DIPLOMA THESIS

Analysis and restructuring of the Customer-Relationship-Management and Salescontrolling of a medium-sized enterprise

author:

Mr. Ingenieur

Martin Schuhmacher

course of studies:

Economic for Engineers

seminar group:

KW09w2VA

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

second examiner:

Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

submission:

Mittweida, 31.07.2014

defence/ evaluation:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Schuhmacher, Martin:

Analyse und Neustrukturierung des Customer-Relationship-Managements und des Vertriebscontrollings für ein mittelständisches Unternehmen. - 2014. – VIII S., 68 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Nach Erläuterung der theoretischen Grundlagen zum Thema Customer Relationship Management und Vertriebscontrolling, erfolgt eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Möglichkeiten in diesem Bereich. Anschließend wird ein Vorschlag für eine Neustrukturierung des CRM und Vertriebscontrollings erarbeitet und einer Kostenanalyse unterzogen. Am Schluss wird eine Empfehlung für die Einführung eines neuen Systems für das Beispielunternehmen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise-Resource-Planing
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
HGB	Handelsgesetzbuch
IT	Informationstechnik
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
S.	Seite
US	United States
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Für Unternehmen ist es heutzutage unerlässlich, Werkzeuge wie ein funktionierendes Customer-Relation-Management (CRM)-System und ein einfach zu handhabendes Vertriebscontrolling zu haben.
Mitarbeiter können damit schnell und zuverlässig die von ihnen gewünschten Zahlen, Analysen und Informationen erhalten und diese mit anderen Daten, zum Beispiel aus der Vergangenheit, vergleichen und entsprechend weiterverarbeiten oder weiterführende Vertriebsaktionen aufzeigen.

Ein gutes CRM-System und Vertriebscontrolling ist ein erster Schritt für die Geschäfts- und Bereichsleitung, steuernde Maßnahmen im Unternehmen zu setzen und auf Ereignisse am Markt reagieren zu können.
Ein ganz entscheidender Punkt hierbei ist, dass alle Mitarbeiter auf das gleiche Zahlenmaterial zugreifen können und somit keine unterschiedlichen Datengrundlagen verwendet werden. Dies verhindert schon im Vorfeld Unstimmigkeiten in Planungs- und Strategieangelegenheiten.
Mit einem für das Unternehmen angepassten CRM-System können Daten und Informationen zu Kunden für interne und externe Zwecke, wie Kundenpräsentationen, Jahresgespräche oder Situationsanalysen mit Kunden zusammengefasst und dargestellt werden.

Unternehmen stellen oft sehr umfangreiche Anforderungen an ein CRM-System und Vertriebscontrolling.
Hier gilt es, bei der Planung und Einführung eines solchen Systems genau zu definieren, was von dem Unternehmen gewünscht und was wirklich gebraucht wird.

Daher ist es unumgänglich, eine zielorientierte und genaue Planungsphase dafür vorzusehen. Dies sollte alle beteiligten Abteilungen gleichermaßen einschließen, um ein für das Unternehmen brauchbares Werkzeug zu erhalten.
Anschließend müssen anhand des Fragen– und Aufgabenkatalogs folgende wichtige Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden:
Kann das Unternehmen selber ein CRM- System erstellen und aufbauen? Soll ein CRM- System zugekauft und an das Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) angeschlossen werden?
Diese entscheidenden Punkte sind nicht nur eine Frage der Kosten für ein System, sondern auch eine Frage der Machbarkeit.
Hat das Unternehmen die technischen und personellen Ressourcen und das entsprechende Know-how dafür, dies selbst zu realisieren, oder braucht das Unternehmen externe Unterstützung?

Auch nach der Entscheidung, in einem Unternehmen ein CRM-System und Vertriebscontrolling einzuführen, stößt man oft genug auf Widerstand der Belegschaft im Einführungszeitraum. Dieser Widerstand ist oftmals im Vertrieb zu finden.
Befürchtungen eines zu stark kontrollierten Arbeitens, das Verlieren von individuellen Freiheiten, oder ein zu hoher Arbeitsaufwand im Vergleich zu den Vorteilen eines solchen Systems werden als Begründungen angeführt.
Diese Ängste entstehen meist aus ungenauer oder schlechter Informationsweitergabe der Entscheidungsträger an die betroffenen Stellen und das Verabsäumen eines offenen Dialogs in der Planungsphase.

1.2. Zielsetzung der Diplomarbeit

Diese Arbeit wird einen Ansatz für die Implementierung eines CRM-Systems und eines Vertriebscontrollings in ein Unternehmen zeigen und soll als Unterstützung für die Entscheidungsträger des Unternehmens dienen.
Die Themen Vertriebscontrolling und CRM sind ein umfangreicher Bereich. Für jedes Unternehmen – unabhängig von der Branche – sind verschiedene Aspekte entscheidend, daher wird diese Arbeit nur einzelne Bereiche beider Thematiken aufgreifen und allgemein behandeln.
Die bereits in sehr großem Umfang vorhandene Literatur am Markt bezieht sich in den meisten Fällen auf die theoretischen Grundlagen und IT-technischen Hintergründe zu CRM und Vertriebscontrolling.

In dieser Diplomarbeit soll anhand eines konkreten Beispiels in einem mittelständischen deutschen Unternehmen eine Möglichkeit zur Umsetzung für ein CRM-System und eines einfachen Vertriebscontrollings dargestellt werden.
Des Weiteren behandelt diese Arbeit die Möglichkeiten und Chancen zur Verbesserung der Kundenbeziehungen mit einem CRM-System und die Risiken, dies nicht zu tun.
Das als Beispiel herangezogene Unternehmen ist Teil einer US–amerikanischen Firmengruppe in der Steuerungs- und Automatisierungsindustrie. Das deutsche Unternehmen ist als Europazentrale verantwortlich für die Märkte Europa, Afrika, Mittlerer Osten und Teile von Asien.

Derzeit gibt es in diesem Unternehmen weder ein einheitliches CRM-System noch ein einfach zu handhabendes Vertriebscontrolling für den Außendienst. Aktuell werden das komplette Zahlenmaterial und alle Kundeninformationen aus dem ERP-System entnommen. Die Außendienstmitarbeiter und die Vertriebsleitung erstellen eigene Statistiken und Informationsblätter in Microsoft Excel für den internen und externen Gebrauch, ohne einheitliche Darstellung oder der Garantie, immer auf die gleichen Daten zuzugreifen.

Das Unternehmen ist aktuell in der Planungsphase, ein einheitliches CRM-System einzuführen. Dafür werden alle vorhandenen Möglichkeiten in den verschiedenen Bereichen gelistet, die Vorgaben seitens des Konzerns und die Wünsche der einzelnen Bereiche definiert, auf ihre Sinnhaftigkeit und Machbarkeit geprüft.

1.3. Methodische Vorgehensweise

Nach der Einführung in die Thematik und den Aufbau der Arbeit folgt die Erörterung und Definierung der Grundlagen des CRMs.

Das CRM kann grundlegend in vier Bereiche aufgegliedert werden.
Diese Bereiche werden auch als Ebenen[1] bezeichnet und stellen sich wie folgt dar:

- Theorie-, Strategieebene
- Prozessebene
- Anwender-, Funktionsebene
- Technologieebene

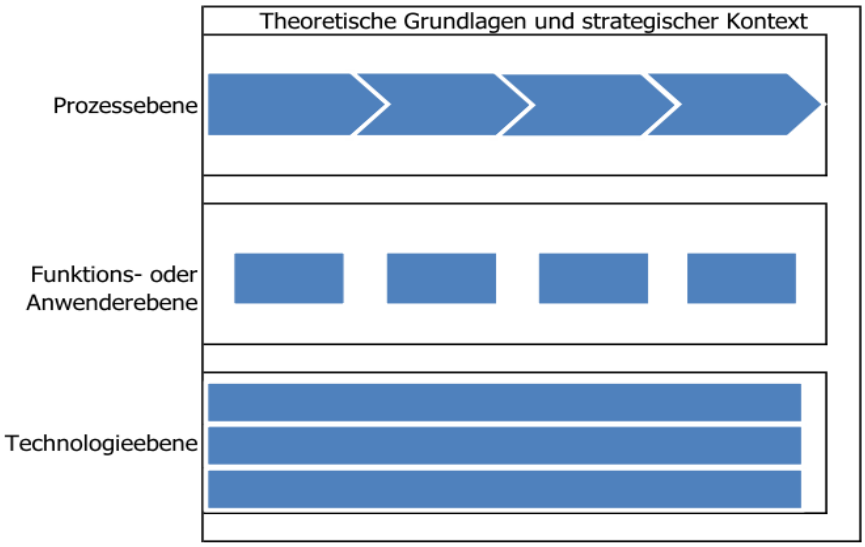


Abbildung 1: Ebenen des CRM[2]

[1] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 3

[2] Eigene Darstellung in Anlehnung an Schumacher/Meyer (2004), S. 3

Diese Ebenenstruktur soll den Aufbau und die Bestandteile eines CRM-Systems verdeutlichen.

- Der strategische Kontext erläutert die Grundlagen und Einflüsse, die für ein CRM-System entscheidend sind.
- Die Prozessebene beschreibt die grundlegenden Abläufe und Geschäftsprozesse in einem Unternehmen in Bezug auf das CRM[3].
- Die Technologieebene bezieht sich auf die Hard- und Softwarevoraussetzungen im Unternehmen zur Realisierung und Handhabung eines CRM-Systems.
- Die Anwenderebene ist jener Bereich des CRM, in dem die Mitarbeiter des Unternehmens direkt mit dem CRM-System arbeiten. Hierauf liegt auch der Fokus der Arbeit.

Die Technologieebene und Prozessebene werden in dieser Arbeit nicht behandelt, da hierzu einerseits bereits umfangreiche und spezialisierte Literatur vorhanden ist und andererseits der Fokus der Arbeit auf der Anwenderebene im CRM (z.B. Außendienst) liegt.

Danach folgt die Darstellung der aktuellen Situation in dem als Beispiel herangezogenem Unternehmen.

Anschließend folgt eine mögliche Neustrukturierung und der Aufbau eines Vertriebscontrollings und CRM-Systems.

Im Anschluss werden die Erkenntnisse und Ergebnisse sowie mögliche Maßnahmen für das Unternehmen und die Konsequenzen daraus aufgezeigt.

[3] Details zu CRM-Prozessen siehe Schumacher/Meyer (2004), S. 49ff. – Kapitel 3. CRM-Prozesse

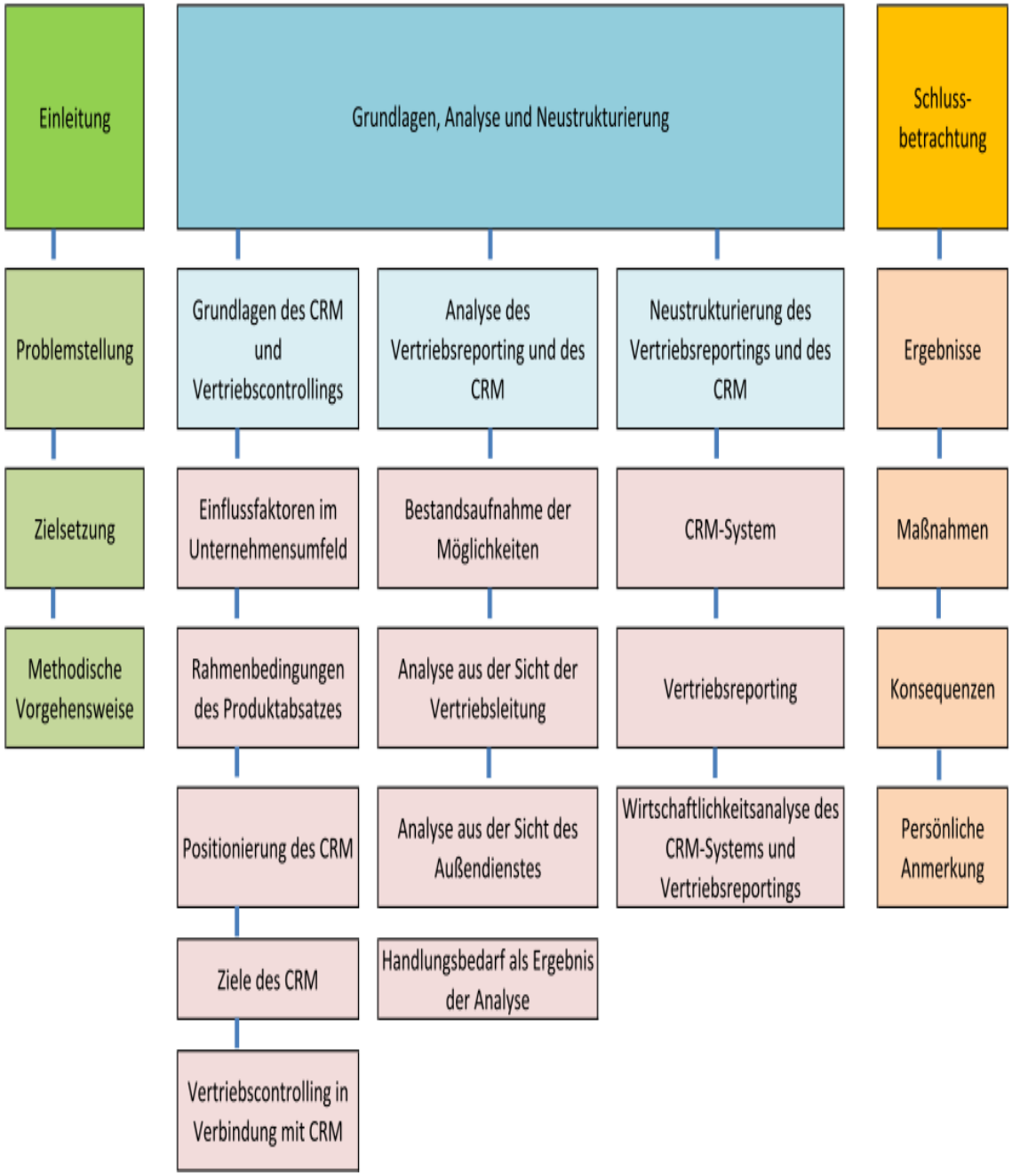


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit[4]

[4] Eigene Darstellung – Aufbau der Arbeit

2. Grundlagen, Analyse und Neustrukturierung

In Kapitel 2.1. werden die Grundlagen der Themenbereiche CRM und Vertriebscontrolling behandelt.
Die darauf folgenden Kapitel 2.2. und 2.3. befassen sich mit der Ist-Situation im Beispielunternehmen und einer dort möglichen Neustrukturierung der Themenbereiche CRM und Vertriebscontrolling.

2.1. Grundlagen des CRM und Vertriebscontrollings

Um zu verdeutlichen, wie wichtig ein CRM und eine funktionierende Kunden – Unternehmensbeziehung für ein Unternehmen sind, sollen die strategischen Rahmenbedingungen des CRM zeigen.
„Diese strategischen Rahmenbedingungen sind Faktoren aus dem unternehmerischen Handeln, die für CRM von Bedeutung sind. Besonders der Produktabsatz ist hier hervorzuheben, da dieser die Existenzsicherung und den erfolgreichen Betrieb des Unternehmens beeinflusst“[5].

2.1.1. Einflussfaktoren im Unternehmensumfeld

Unternehmen werden von verschiedenen Interessensgruppen, wie Kunden, Kapitalgebern oder Mitarbeitern für die Erreichung unterschiedlicher Ziele herangezogen[6]. Die Unternehmen wirken in einem dynamischen Markt[7] und werden von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt. Die wichtigsten Faktoren[8] in diesem Umfeld sind:

[5] Schumacher/Meyer (2004), S. 8

[6] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 8

[7] Vgl. Wikipedia, Markt; http://de.wikipedia.org/wiki/Markt_(Wirtschaftswissenschaft); Stand Juni 2014

[8] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 8ff.

- *Beschaffungs- und Absatzmarkt.*
  Am Beschaffungsmarkt bezieht ein Unternehmen seine für die eigenen Produktions- oder Dienstleistungsprozesse benötigten Materialien in Form von Rohstoffen, Halb- oder Fertigerzeugnissen, Vorprodukten und Produktionsmitteln.
  Der Absatzmarkt stellt die Kunden und potentiellen Kunden des Unternehmens dar. In diesem Markt werden die Erzeugnisse oder Dienstleistungen vertrieben.
  Diese Leistung beinhaltet die Wertschöpfung, die ein Unternehmen generiert und als Produkt oder Dienstleistung am Markt anbietet. Dieser Mehrwert entspricht der Differenz der am Absatzmarkt erbrachten und bewerteten Leistung und der am Beschaffungsmarkt bezogenen Rohstoffe.[9]

- *Regulatoren*
  Externe Einflüsse, wie Bildung und Personal, Umweltbedingungen, staatliche Richtlinien oder rechtliche Einschränkungen beeinflussen Unternehmen bei ihren Aktivitäten. Diese Regulatoren haben auch einen Einfluss auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte, sowie auf den Wettbewerb.

- *Wettbewerb*
  Die Stellung eines Unternehmens am Absatz- und Beschaffungsmarkt wird durch den Wettbewerb mit all seinen Akteuren beeinflusst. Das Nachfrage- oder Bedarfsvolumen und die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen können sowohl Lieferzeiten als auch Preisgestaltung der Lieferanten beeinflussen. Dies ist besonders von Bedeutung bei knappen Gütern auf Beschaffungsmärkten.
  Jedes Unternehmen versucht, auf den Absatzmärkten eine bessere Position als der Mitbewerb zu haben. Damit soll der Absatz der eigenen Leistungen zu den bestmöglichen Preisen erzielt werden.

[9] Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 6f.

Die zu realisierenden Mengen und Preise werden durch die Angebote der Marktbegleiter beeinflusst. Unternehmen versuchen auch ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, indem sie kontinuierlich ihren Wertschöpfungsprozess optimieren, an veränderliche Situationen anpassen und diesen auch mit dem Wettbewerb vergleichen.

Aus diesen Gründen beeinflusst der Wettbewerb sowohl die Beschaffungs- und Absatzmärkte, wie auch den Prozess der Wertschöpfung in einem Unternehmen.[10]

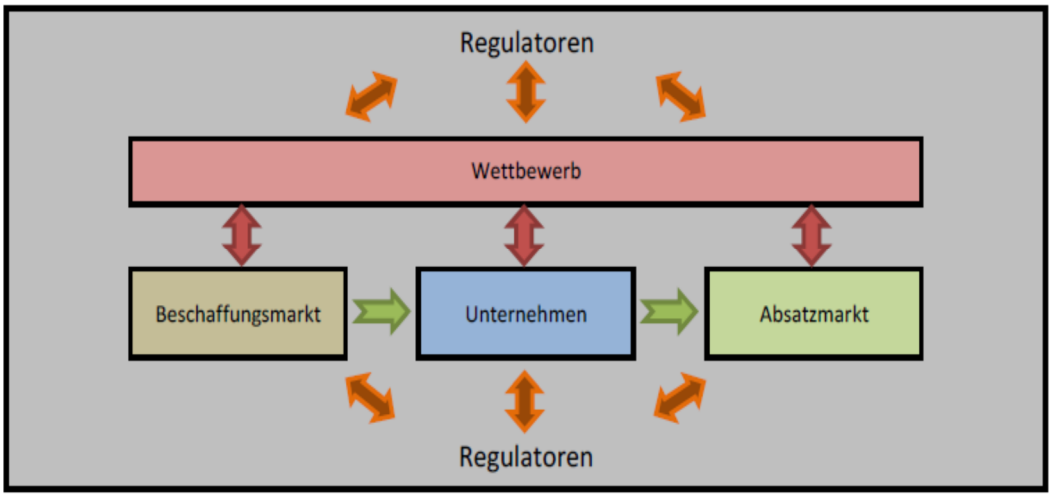


Abbildung 3: Zusammenhang der Einflussfaktoren[11]

Unternehmen erzeugen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses einen Mehrwert in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung, um dieses anschließend am Absatzmarkt zu vertreiben (Produktabsatz).[12]

Die durch den Produktabsatz geschaffenen Zahlungsflüsse erzeugen Liquidität im Unternehmen. Durch Reinvestition dieser Mittel können die Ressourcen eines Unternehmens erneuert oder erweitert werden, um den Wertschöpfungsprozess zu erhalten. Dadurch können die erzeugten Leistungen verkauft werden, wodurch wiederum ein Liquiditätszufluss entsteht. So können die Existenz und der Ausbau eines Unternehmens gesichert werden.[13] Die

[10] Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 180ff.

[11] Eigene Darstellung in Anlehnung an Schumacher/Meyer (2004), S. 10

[12] Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 23f.

[13] Vgl. Gälweiler (1974), S. 229ff.

Aufrechterhaltung dieses Zyklus ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Betrieb eines Unternehmens und stellt somit eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung dar.

2.1.2. Rahmenbedingungen des Produktabsatzes

Die Rahmenbedingungen des Produktabsatzes[14] können in vier Bereiche aufgeteilt werden.

- *Entwicklung der Absatzmärkte*

  Die Absatzmärkte veränderten sich vom Verkäufermarkt Ende der 1950er Jahre hin zum Käufermarkt beginnend in den 1960ern. Durch die in den 1980er und 1990er Jahren immer stärker werdenden Informationstechnologien wurde die Markttransparenz für die Kunden immer stärker. Dies schaffte dadurch eine zusätzliche Dynamik auf den Märkten. Hinzu kam auch eine deutliche Verkürzung der Produktlebenszyklen.[15]

  Das Internet und eine hohe Produkthomogenität in vielen Bereichen erhöhen die Markttransparenz und die zunehmende Sättigung am Absatzmarkt. Dies erschwert den Vertrieb von Standardprodukten mit Hilfe von konventionellem Massenmarketing. Daher sind die Unternehmen heute in vielen Bereichen mit einem stark gesättigten Absatzmarkt und einer sehr hohen Dynamik der Märkte konfrontiert.[16]

- *Entwicklung des Konsumverhaltens*

  Die Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen eine hohe Markttransparenz auf der Kundenseite und erhöhen dadurch die Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich Preis-Leistungsverhältnis, Qualität und Service.[17]

---

[14] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 12ff.

[15] Vgl. Meffert/Birkelbach (1992), S. 18f.

[16] Vgl. Papmehl (1998), S. 19ff.

[17] Vgl. Hippner/Küsters/Meyer/ Wilde (2001), S. 563-588

Durch den Wandel des Konsumverhaltens, basierend auf Veränderungen der Wertvorstellungen der Kunden, wurden die Ansprüche erhöht und erfordern eine kundenorientiertere Anbieter-Abnehmer-Beziehung.[18]

Um das Konsumerlebnis zu steigern, ist es aufgrund der Produkthomogenität schwierig, dies nur durch physische Eigenschaften des Produkts zu realisieren. Daher versucht man durch Individualisierung von Produkten oder durch Serviceleistungen den Wünschen der Kunden gerecht zu werden. Auch immaterielle Güter (Dienstleistungsbereich) werden durch Serviceleistungen erweitert und individualisiert.[19]

- *Entwicklung des Wettbewerbs*

  Der stetig steigende Wettbewerbsdruck auf Unternehmen durch die Globalisierung und Internationalisierung erfordern eine immer stärkere Differenzierung zum Mitbewerb.

  Veränderliches Konsumverhalten und eine hohe Dynamik auf den Märkten kommen als Erschwernisfaktoren hinzu.

  Durch die immer spezifischer werdenden Ansprüche auf einigen Absatzmärkten, wird eine Spezialisierung der Anbieter immer wichtiger und kann oftmals nur durch Nischenanbieter erfüllt werden. Durch Produkthomogenität und kurze Produktlebenszyklen fällt für Kunden ein Anbieterwechsel leicht. Dadurch können junge Unternehmen mit einer modernen Organisations- und Technologiestruktur flexibel auf Kundenwünsche eingehen und verdrängen oftmals etablierte Unternehmen vom Markt.[20]

[18] Vgl. Pradel (1997), S. 5ff.

[19] Vgl. Nagel/Rasner (1996), S. 31ff. und S. 136ff.

[20] Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 2f.; Erlbeck (1998), S. 5

- *Entwicklung der Technologien*

  Kommunikations- und Informationstechnologien von heute sind die Grundlage der Informationsbeschaffung von Kunden bei Produkt- und Anbietersuche.[21]

  Durch diesen Informationsstand auf Kundenseite werden die Anforderungen an die Produkte, die Leistungsgestaltung und die Individualisierbarkeit stark erhöht. Die modernen Kommunikations- und Informationstechnologien erschweren den Produktabsatz durch höhere Komplexität und Dynamik. Andererseits eröffnen sie den Unternehmen auch neue Möglichkeiten, sich den Kundenanforderungen anzupassen.[22]

  Diese Informationssysteme ermöglichen anhand der Kundendaten eine persönliche und individuell abgestimmte und effizientere Kommunikation mit den Kunden. Dies ergänzt nicht nur das Produktangebot um definierte Serviceleistungen, sondern vereinfacht den Aufbau einer kundenorientierteren Anbieter-Kunden-Beziehung.[23]

  Moderne Produkttechnologien und Fertigungsverfahren vereinfachen Customizing oder Variantenbildung, um den Kundenanforderungen zu entsprechen. Hohe Anforderungen an Qualität, Preis und Verfügbarkeit können durch den Einsatz moderner Automatisierungsverfahren und Logistiktechnologien erreicht werden.

  Durch die Unterstützung der F&E Bereiche werden kürzere Entwicklungszeiten und Innovationszyklen realisiert und so flexibel auf Marktanforderungen reagiert.

[21] Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 5f. und S. 145ff.

[22] Vgl. Link/Hildebrand (1995b), S. 30-39

[23] Vgl. Link/Brändli/Schleuning/Kehl (1997), S. 533-556

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, hängen die Rahmenbedingen miteinander zusammen und beeinflussen einander gegenseitig.

Entwicklungen am Absatzmarkt und beim Konsumverhalten sind miteinander genauso verbunden, wie moderne Technologien Unternehmen eine Möglichkeit geben, Kundenanforderungen zu realisieren. Moderne Technologien fördern auch eine Markttransparenz, beeinflussen das Konsumverhalten und erhöhen den Wettbewerbsdruck.

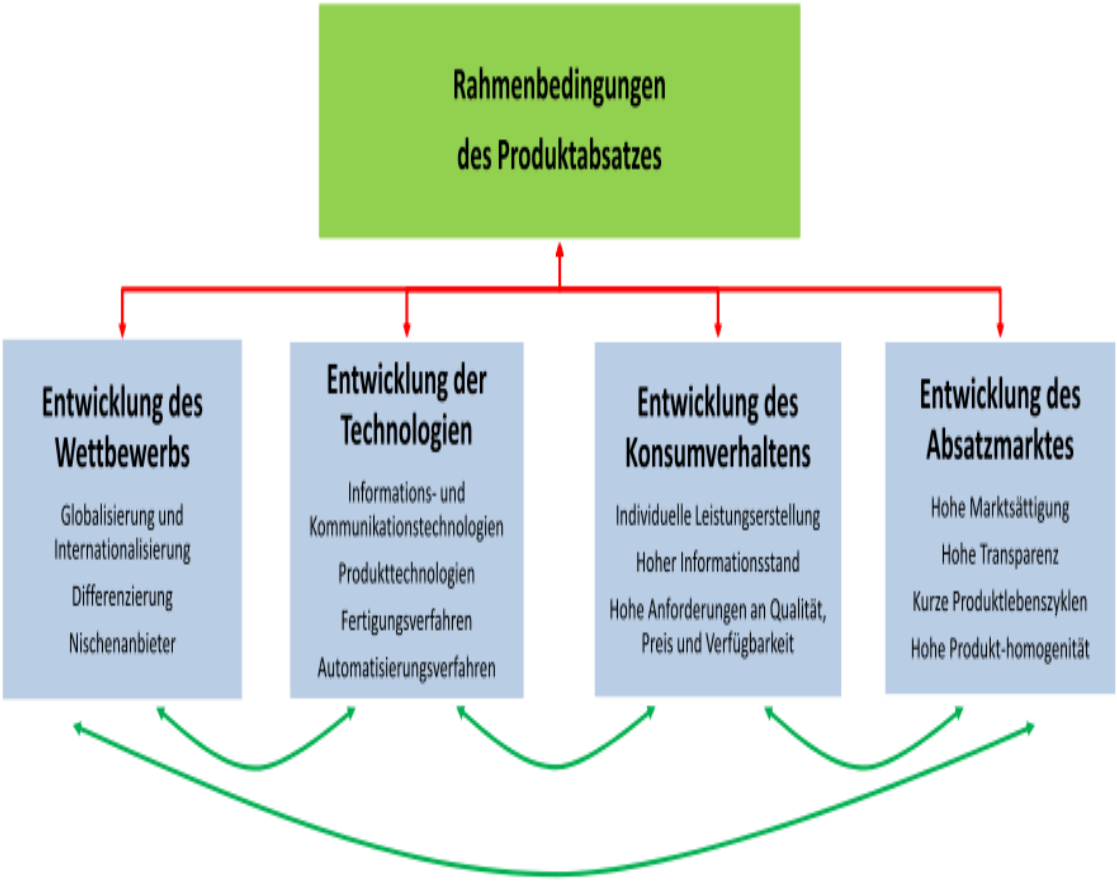


Abbildung 4: Rahmenbedingungen des Produktabsatzes[24]

[24] Eigene Darstellung in Anlehnung an Schumacher/Meyer (2004), S. 15

2.1.3. Positionierung des CRM

Unter Customer-Relationship-Management wird meist der gesamte Aufbau der Anbieter-Kunden-Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden und Interessenten verstanden.

„CRM ist vorwiegend für jene Fachbereiche eines Unternehmens von Bedeutung, die direkt die Kundenbeziehung beeinflussen. Allgemeine Verwaltungsabteilungen, wie beispielsweise Personal und Logistik, stehen beim CRM meist im Hintergrund, da diese Teilbereiche nur indirekt die Kundenbeziehung beeinflussen.“[25]

CRM ist ein sehr kundenorientierter Ansatz der Unternehmensführung. Es umfasst die Art und Weise des unternehmerischen Handelns zur Schaffung und Erhaltung langfristiger und partnerschaftlicher Kundenbeziehungen. Das CRM soll für ein Unternehmen wirtschaftliche Vorteile generieren und als Unterstützung zur Schaffung von KKV´s[26] dienen.

Mit CRM sollen Veränderungen im Konsumverhalten und auf den Absatzmärkten erfasst und bei der Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden.[27] Eine der Aufgaben von CRM ist es, die Unternehmen bei der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen.[28] Ebenso soll CRM bei der Erstellung von Strategien und Konzepten unterstützen und bei der Einführung und Umsetzung im operativen Bereich helfen.

Um CRM in einem Unternehmen einzuführen und etablieren zu können, ist es unerlässlich, dass sich die Mitarbeiter damit auch identifizieren können. Besondere Vorbildfunktion haben hier die Unternehmensführung und das Management.

---

[25] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 16

[26] Definierung KKV: Ellenberg, Johannes; http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/; 13.Juli 2011

[27] Vgl. Helmke/Dangelmaier (2001), S. 3f.

[28] Vgl. Wenzel (1998), S. 45

Der Implementierungsvorgang kann durch Definierung von entsprechenden Zielen, Visionen und Unternehmensgrundsätzen unterstützt werden.
CRM gesteuerte Aktivitäten werden auf möglichst kleine Kundengruppen, bzw. wenn möglich auf einzelne Kunden abgestimmt.[29] Solche Aktionen setzen voraus, dass das Unternehmen auch entsprechende Informationen über die Kunden besitzt und diese auch nutzt. Die Verwendung dieser großen Datenmengen erfordert den Einsatz von Datenerfassungs-, Datenhaltungs- und Informationssystemen.
Ein realer Einsatz von CRM in einem Unternehmen ist aufgrund des hohen Informationsbedarfs ohne den Einsatz von einem Unterstützungssystem nicht möglich.[30]

CRM wird in folgende drei Bereiche unterschieden: analytisches, operatives und kommunikatives CRM.[31]

- Analytisches CRM:
  Dies sind jene Aktivitäten, die der Datensammlung und Datenauswertung dienen. Die Daten kommen hierbei aus den verschiedenen Kundenkontakten, wie Außendienstbesuche, E-Mails, Kauf- und Anfragedaten sowie Beschwerden. Auch externe Datenquellen (mikrografische Informationen) werden hierzu herangezogen. Diese gesammelten Informationen werden in Datenverarbeitungssystemen zur Verfügung gestellt.
  Auswertungen daraus können als Entscheidungsunterstützung und Werkzeug für das operative und kommunikative CRM herangezogen werden.
  Das analytische CRM kann als ein Teil des Vertriebscontrollings angesehen werden.

[29] Vgl. Becker (1994)
[30] Vgl. Dangelmaier/Helmke/Uebel (2002), S. 211-232
[31] Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 256

- Operatives CRM:
  Hard- und Software-Produkte zur Unterstützung der Aktivitäten im direkten Kundenkontakt, wie z.B. die Ausführung und Planung von Kampagnen oder Außendienstbesuchen. Es kann hier zwischen Marketing-, Sales- und Service-Automation unterschieden werden.[32]

- Kommunikatives CRM:
  Operatives und Kommunikatives CRM liegen sehr nah beieinander und der Verlauf zwischen den Beiden ist fließend.
  Im Kommunikativen CRM findet man Tools zur Unterstützung der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen einem Unternehmen, seinen Kunden und Interessenten.
  Solche Kanäle sind Aussendungen, E-Mails, Außendienstbesuche, Telefonkontakte und Internetauftritte (Websites).
  Wichtig ist hier, dass Kunden nicht über unterschiedliche Kanäle gleichzeitig dieselben Informationen erhalten oder sogar widersprüchliche Aussagen erhalten.

2.1.4. Ziele des CRM

Das Hauptziel des CRM ist die Kundenzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen[33].
„Durch eine hohe Kundenzufriedenheit wird die Möglichkeit, den Kunden an das Unternehmen zu binden, stark erhöht. Dadurch kann sich ein immer wiederkehrender Absatzkreislauf zwischen Anbieter und Käufer entwickeln.
Die Kundenzufriedenheit ist aber nur ein Teilziel des Unternehmenserfolgs gemessen an dessen Wirtschaftlichkeit.“[34]

[32] Vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 14

[33] Vgl. Helmke/Dangelmaier (2001), S. 5

[34] Schumacher/Meyer (2004), S. 22

Weitere Ziele des CRM[35] sind:

- Das Umsatzvolumen der Kunden zu steigern
- Die Dauer der Kundenbeziehungen zu verlängern
- Neue Kunden zu gewinnen
- Die Produktivität durch niedrigere CRM-Kosten zu erhöhen
- Erhöhung der Vertriebseffektivität

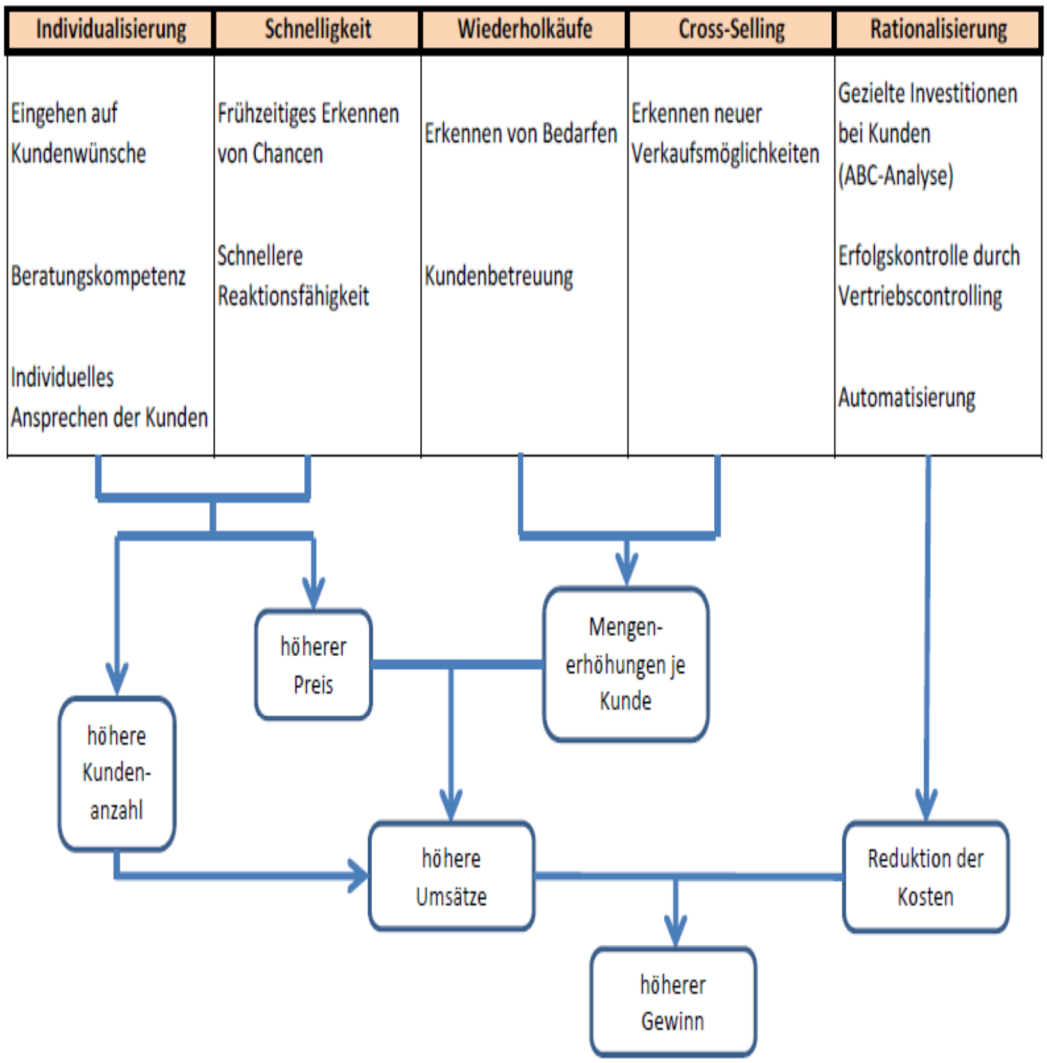


Abbildung 5: Kosten und Nutzenvorteile durch CRM[36]

[35] Vgl. Wikipedia, CRM, Kapitel 2. Ziele; http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Ziele; Stand Juni 2014

[36] Vgl. Link/Hildebrand (1995a), S. 18

2.1.5. Vertriebscontrolling in Verbindung mit CRM

Teile des CRM sind auch als Bestandteil des Vertriebscontrollings zu verstehen, da zwischen CRM und Vertriebscontrolling in einigen Bereichen kein Unterschied besteht und auch die gleichen Zwecke verfolgt werden.

Unter Vertriebscontrolling versteht man die zielgerichtete Steuerung des Vertriebs zur Umsetzung und Erfolgskontrolle der Vertriebsstrategie eines Unternehmens.
Damit stellt das Vertriebscontrolling den Teil des Unternehmenscontrollings dar, der sich mit dem Aufgabenfeld des Vertriebs befasst. Es besetzt die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Controlling.[37]
Das Controlling ist ein System zur Unternehmensführung. Der Aufgabenbereich des Controllings ist die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen durch das Management eines Unternehmens.[38]

[37] Vgl. Wikipedia, Vertriebscontrolling; http://de.wikipedia.org/wiki/Vertriebscontrolling; Stand Juni 2014

[38] Vgl. Wikipedia, Controlling; http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling; Stand Juni 2014

Abbildung 6 zeigt einen möglichen Aufbau eines Kennzahlensystems für ein Vertriebscontrolling in einem Unternehmen.

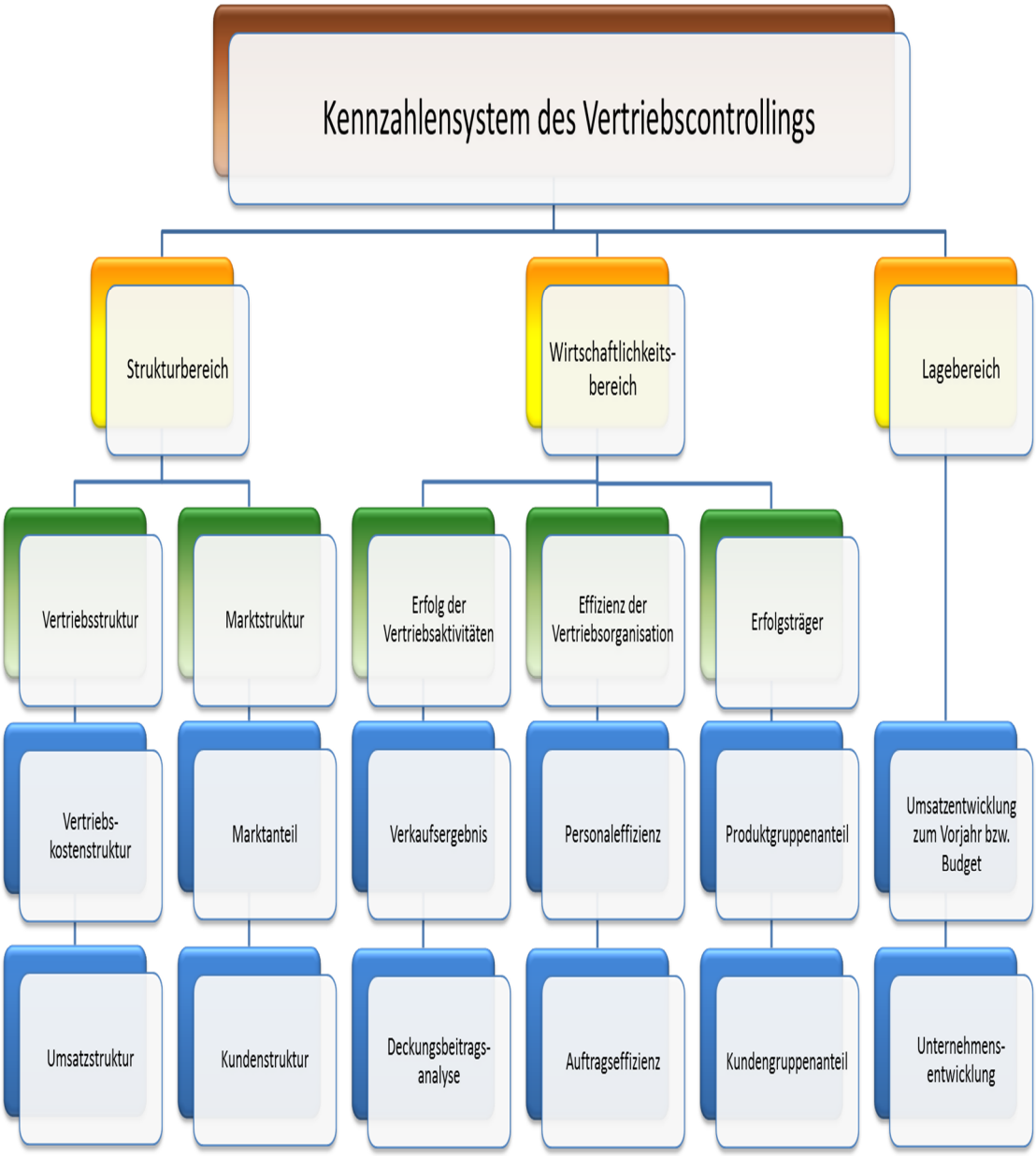


Abbildung 6: Kennzahlensystem des Vertriebscontrollings[39]

[39] Eigene Darstellung in Anlehnung an Dennso Management Consulting GmbH, http://www.dennso.de; Juni 2014

Dieser Ansatz zum Aufbau der Kennzahlen im Vertriebscontrolling ist eine Aufteilung in drei Hauptbereiche[40] und die entsprechenden Untergruppen:

- **Strukturbereich**
  Der Strukturbereich umfasst die Vertriebs- und Marktstruktur im Unternehmen und der jeweiligen Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Hier finden sich Kennzahlen zur Vertriebskosten- und Umsatzstruktur, sowie zum Marktanteil und zur Kundenstruktur.

- **Wirtschaftlichkeitsbereich**
  Der Wirtschaftlichkeitsbereich bildet Kennzahlen bezogen auf den Vertrieb und die Produkte ab. Solche Kennzahlen sind das Verkaufsergebnis, eine Deckungsbeitragsanalyse, die Personaleffizienz, die Auftragseffizienz, der Produktgruppenanteil und der Kundengruppenanteil.

- **Lagebereich**
  Im Lagebereich werden die aktuellen Zahlen des Unternehmens zu Referenzwerten verglichen. Hier wären mögliche Kennzahlen eine Umsatzentwicklung zum Vorjahr, zum Budget und die Unternehmensentwicklung.

Nähere Informationen und Erklärungen zu den einzelnen Kennzahlen finden sich im Kapitel 2.3. Neustrukturierung des Vertriebscontrollings und des CRM.

[40] Vgl. Dennso Management Consulting GmbH, http://www.dennso.de; Stand Juni 2014

2.2. Analyse des Vertriebscontrollings und des CRM

Dieses Kapitel widmet sich der Bestandsaufnahme und Analyse der aktuellen Situation und der Möglichkeiten des CRM und Vertriebscontrollings im Beispielunternehmen.

Mit einer einfachen Analyse der Kosten und Nutzen für die jeweiligen Aktionen kann anschließend ein Vergleich zur Entscheidungsfindung mit einer möglichen Neustrukturierung durchgeführt werden.
Dabei werden aus der Sicht des Beispielunternehmens und des Außendienstes die jeweiligen Möglichkeiten betrachtet und daraus ein möglicher Handlungsbedarf als Ergebnis der Analyse erstellt. Als Grundlage dient hier ein von der Geschäftsleitung festgelegter Geldwert, den der Außendienst bzw. das Management pro Stunde Arbeitszeit kostet. Die Höhe des Geldwertes bezieht sich auf die durchschnittlichen Kosten die dem Beispielunternehmen entstehen, je Arbeitsstunde für den Außendienst und für das Management.

2.2.1. Bestandsaufnahme der Möglichkeiten im Unternehmen

Das Vertriebscontrolling besteht im Erstellen von unterschiedlichen Auswertungen, die für den Vertrieb relevant sind.

Informationen zu Kunden können über das ERP-System mittels unterschiedlicher Programmfunktionen (Masken) abgefragt werden.
Hier können Kundeninformationen eingetragen, gepflegt, ausgelesen und Zusatzinformationen verwaltet werden. Es können Listen mit aktuellen und erledigten Angeboten und Aufträgen angezeigt, ausgedruckt und gespeichert werden. Besuchsberichte können über einen Menüpunkt aus der Kundeninformationsmaske geöffnet und eingetragen werden.
Die Möglichkeit Besuchsberichte einzeln zu kategorisieren, einzelnen Projekten oder einzelnen Angeboten und Aufträgen direkt zuzuordnen, ist in diesem System nicht vorhanden.

Im Bereich der Projekte ist zu erwähnen, dass die Definition eines Projekts je nach Unternehmen unabhängig der Branche variiert. Somit lässt sich dieser Bereich nicht immer durch ERP-Systeme abdecken oder nur mit beträchtlichem Mehraufwand in Form von unternehmensspezifischer ergänzender Programmierung für das ERP-System und den daraus entstehenden Kosten einbeziehen.

Ein möglicher allgemeiner Ansatz zur Definition eines Projekts[41]:
„Ein Projekt ist ein zielgerichtetes Vorhaben, das aus einer Reihe von aufeinander abgestimmten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht. Unter Berücksichtigung von Vorgaben bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Finanzmittel, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität muss ein festgelegtes Ziel erreicht werden.“ [42]

Übersichtslisten im ERP-System zu laufenden Aufträgen, Angeboten oder Umsätzen lassen sich im System entweder nur auf einzelne Kunden, auf Vertreterebene oder Produktbereiche erstellen.
Diese Listen sind ausschließlich als Datei verfügbar und können nicht direkt als Liste angezeigt werden.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit eine Auswertung mittels eines Zusatztools für das ERP-System, dem sogenannten Analyzer zu erstellen.
Da die Handhabung im Vergleich zu einem üblichen Tabellenkalkulationsprogramm sehr umständlich ist, wird lediglich eine Vorabauswahl der Daten für anschließende Auswertungen gemacht, um nicht den kompletten Datenbestand in ein Tabellenkalkulationsprogramm exportieren zu müssen.
Ein weiteres Manko der zur Verfügung stehenden Version des Analyzers ist, dass es mit der aktuellen Version von Microsoft Excel 2013 nicht kompatibel ist, daher kann nur ein Export über eine Textdatei gemacht werden.

---

[41] Vgl. Wikipedia, Projekt; http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt; Stand Juni 2014

[42] Möller/Dörrenberg (2003), S. 22

Die exportierten Daten werden von der Vertriebsleitung für die jeweiligen Benutzer in Microsoft Excel aufbereitet und in die jeweils benötigten Auswertungen umgesetzt und zur Verfügung gestellt.
Hierbei ist anzumerken, dass in dem Beispielunternehmen nicht jeder Außendienstmitarbeiter Zugriff auf den Analyzer hat. Derzeit haben ausschließlich die Geschäftsleitung und die Abteilungsleiter aus Vertrieb und Finanz Zugang.
Dies hat einerseits kostentechnische und auch informationstechnische Hintergründe. In der Datei aus dem ERP-System werden immer alle kundenspezifischen, angebots- und auftragsspezifischen, sowie regions- und außendienstspezifischen Daten exportiert, daher lehnt das Management eine Verteilung all dieser Daten im Vertrieb ab.

Für das Vertriebscontrolling werden jeden Monat die aktuellen Zahlen aus dem ERP-System mittels des Analyzers manuell aufbereitet und in einzelnen Auswertungen in einem Tabellenkalkulationsprogramm dargestellt. Dies erfolgt für die verschiedenen Anforderungen der Bereiche des Unternehmens.

Ergänzende Begriffserläuterung wichtiger dargestellter Informationen in den Auswertungen:

- Umsatz (Erlöse[43])
  Gegenwert aus Verkauf, Vermietung und Verpachtung von Produkten, Waren und Dienstleistungen, vermindert um Umsatzsteuer und Erlösschmälerungen.

[43] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erloes.html; Stand Juni 2014

- Marge (Gewinnspanne[44])

  Die Differenz zwischen den Erlösen (U) und den Kosten (K_{var}) über eine Periode oder auf ein Stück bezogen. Meist wird die Gewinnspanne in Prozentwerten dargestellt.

$$Ma = \frac{U - K_{var}}{U}$$

- Auftragseingang

  Die geldwerte Summe aller Bestellungen der Kunden in einer Periode.

- Auftragsbestand

  Die geldwerte Summe der laufenden Kundenbestellungen mit einem Liefer- oder Erbringungstermin in der Zukunft.

- Angebote

  Alle Angebote die an Kunden gelegt wurden. Hier kann auch unterschieden werden, ob es sich um offene oder abgeschlossene Angebote handelt.

  Offene Angebote sind aktuelle Bedarfe, die noch nicht zu Aufträgen umgewandelt, oder noch nicht abgesagt wurden. Absagen können ein Auftragsverlust gegen einen Mitbewerber oder eine nicht getätigte Investition des Kunden sein.

- Produkthäufigkeiten

  In dieser Auswertung werden für einzelne Produktgruppen oder Produkte aus Produktgruppen die absatzstärksten in quantitativer Hinsicht ermittelt. Diese Auswertung ist nicht nur für den Verkauf, sondern auch im Speziellen für Einkauf, Lagerhaltung und Logistik entscheidend.

[44] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gewinnspanne.html; Stand Juni 2014

- Außendienstbesuche

  Hier werden je Außendienstmitarbeiter die Anzahl der getätigten Besuche bei den Kunden, anhand der im ERP System gespeicherten Berichte je Periode, ausgewertet.

- Projekte

  Hier wird lediglich die Anzahl der im ERP-System hinterlegten Projekte aufgelistet. Diese Auswertung hat einen sehr untergeordneten Stellenwert, da die Projekte im ERP-System nicht definitionsgemäß erstellt und gepflegt werden können.

  In dem Beispielunternehmen werden Projekte wie folgt betrachtet:

  Verkaufs- oder Marketing-Tätigkeiten bezogen auf einen Kunden zu einem spezifischen Thema. Dies kann sowohl eine einmalige, als auch mehrmalige Aktion sein.

  Als Beispiel hierzu lässt sich eine Sonderkonstruktion speziell für einen Kunden und eine spezielle Maschine anführen.

  Hierfür wird ein Vertriebsprojekt eröffnet und mit einem Projektnamen versehen. In diesem Vertriebsprojekt können die dazu gehörenden Vertriebsaktionen (Außendienstbesuche) hinterlegt werden.

  In der Praxis ist es so, dass hier lediglich die Außendienstberichte zugeordnet werden, da eine gezielte Zuordnung von Vertriebsbelegen für den Innendienst aufgrund fehlender Informationen schwierig ist. Ein Vertriebsbeleg (Angebot oder Auftrag) kann nach Erstellung nicht mehr einem Projekt zugeordnet werden. Des Weiteren können auch zusätzliche Dateien, wie Zeichnungen und Skizzen, nicht in einem Projekt gespeichert werden, sondern nur in einem Vertriebsbeleg.

Ein CRM-System wie in den Grundlagen beschrieben, um den Verkauf zu unterstützen, ist in dem Beispielunternehmen nicht vorhanden.

Die Vertriebsleitung und die Geschäftsleitung führen eigene Aufzeichnungen zu Kunden und zum Wettbewerb. Diese werden aber nicht zentral abgelegt oder für alle im Verkauf zugänglich gemacht.

Dadurch wird eine koordinierte Auswertung mit CRM-Informationen sehr schwierig bis unmöglich. Vertriebsaktionen oder Strategien basierend auf CRM-Informationen sind dadurch schwierig, da die Vertriebsleitung nie einen so detaillierten Einblick in die Kunden, ihre Struktur und die Wettbewerbssituation hat, wie der zuständige Außendienst.

Jeder Außendienst führt ebenfalls seine eigenen Aufzeichnungen und speichert diese in einem persönlichen Datenbereich ab, oder als handschriftliche Notiz in den Kundenunterlagen.

Ein großes Problem entsteht, wenn ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb das Unternehmen verlässt. Dadurch gehen alle CRM-Informationen des Mitarbeiters verloren, da diese nicht in einem CRM-System gespeichert werden. Somit sind diese Daten in vielen Fällen nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters nicht mehr zugänglich.
Dies bedeutet für den Nachfolger auf dieser Position, dass vieles von den bereits vorhanden gewesenen Informationen neu beschafft werden muss. Für einen branchenfremden neuen Außendienstmitarbeiter oder jemanden, der die entsprechenden Kunden nicht gut kennt, ist dies eine sehr zeitaufwändige Aufgabe. Die Kunden sind nur ganz selten dazu bereit, diese Informationen jemandem zu geben, der dem Kunden noch nicht vertraut ist.
Für ein Unternehmen bedeutet das zusätzlichen Aufwand in Zeit und Geld.

Aufgrund der nicht vorhandenen CRM-Möglichkeiten, gibt es in dem Beispielunternehmen derzeit keine marktorientieren Vertriebsaktionen in den Verkaufsgebieten. Auch eine detaillierte Marktanalyse des Beispielunternehmens im Vergleich zum Wettbewerb ist nicht möglich.

2.2.2. Analyse aus der Sicht der Vertriebsleitung

Auf Basis der in der Bestandsaufnahme dargestellten Möglichkeiten zur Datenbeschaffung aus dem ERP, muss das Unternehmensmanagement aus diesen Daten die benötigten Auswertungen und Informationsübersichten erstellen. Diese Informationsdarstellung kann in Form von Listen, Diagrammen oder einer Kombination aus beiden in einem Tabellenkalkulationsprogramm erfolgen.

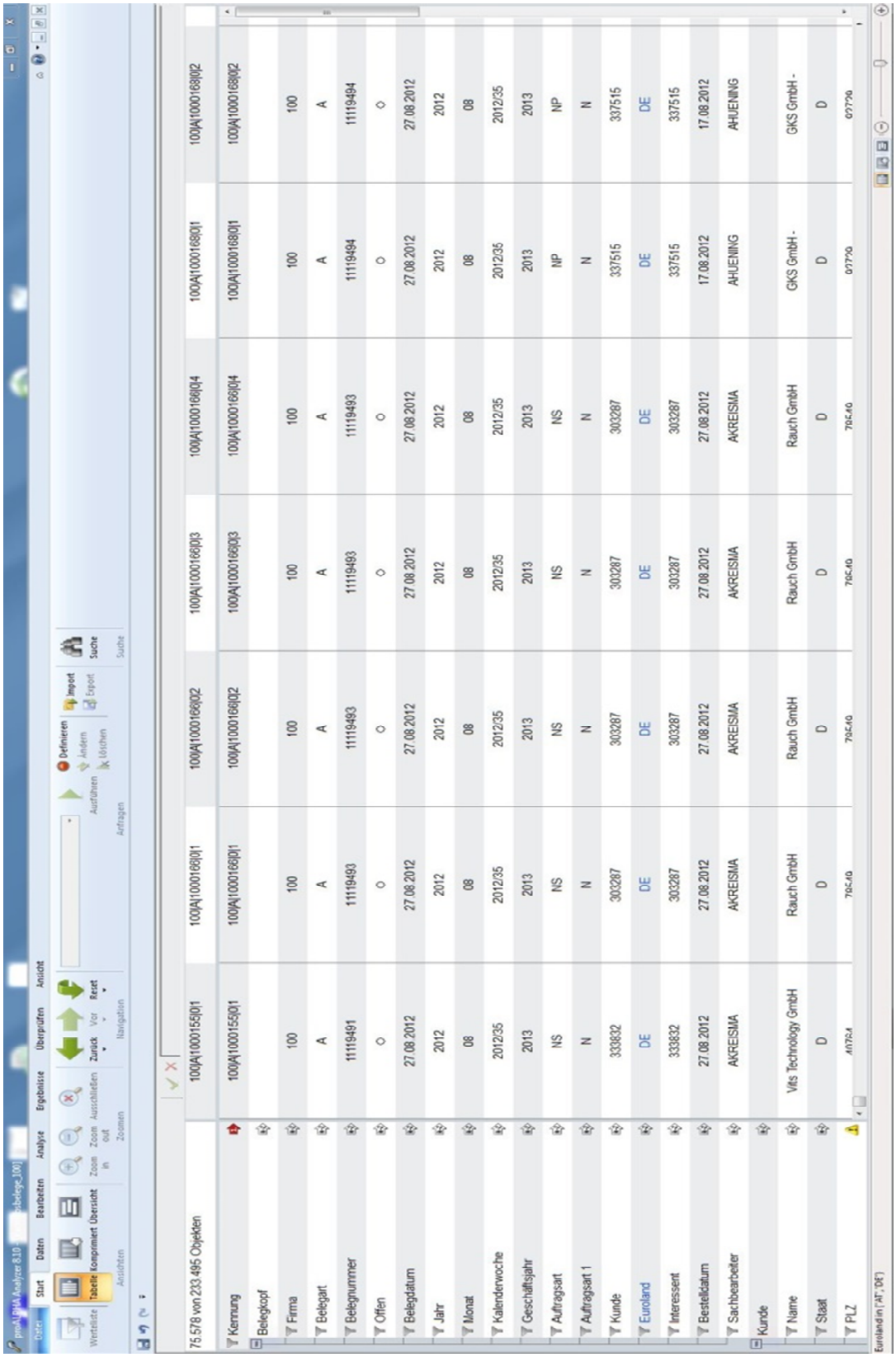
Das Beispielunternehmen rechnet mit einem Stundensatz von €200,- pro Arbeitsstunde für ein Mitglied des Managements. Bei monatlichen Auswertungen für die einzelnen Produktbereiche und auch der Verkaufsregionen, inklusive Aufschlüsselung der einzelnen Verkaufsgebiete, ist ein Mitarbeiter des Vertriebsmanagements damit zwei Arbeitstage (16 Stunden) im Monat beschäftigt. Somit entstehen dem Unternehmen dadurch monatliche Kosten in der Höhe von €3.200,- im Bereich des Vertriebs.

Um die Auswertungen für den Vertrieb zu erstellen, wird der Zwischenschritt über den Analyzer gemacht.
Abbildung 7 zeigt einen Ausschnitt aus dem Analyzer und der darin enthaltenen Daten.

Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Analyzer[45]

[45] Fife-Tidland GmbH, proAlpha Analyzer; 18.05.2014

Abbildung 8 zeigt schon eine vorgefilterte Version eines Datenbestands.



75.578 von 233.495 Objekten	100|A|1000155|0|1	100|A|1000166|0|1	100|A|1000166|0|2	100|A|1000166|0|3	100|A|1000166|0|4	100|A|1000168|0|1	100|A|1000168|0|2
Kennung	100|A|1000155|0|1	100|A|1000166|0|1	100|A|1000166|0|2	100|A|1000166|0|3	100|A|1000166|0|4	100|A|1000168|0|1	100|A|1000168|0|2
Belegkopf							
Firma	100	100	100	100	100	100	100
Belegart	A	A	A	A	A	A	A
Belegnummer	11119491	11119493	11119493	11119493	11119493	11119494	11119494
Offen	O	O	O	O	O	O	O
Belegdatum	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012
Jahr	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012
Monat	08	08	08	08	08	08	08
Kalenderwoche	2012/35	2012/35	2012/35	2012/35	2012/35	2012/35	2012/35
Geschäftsjahr	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Auftragsart	NS	NS	NS	NS	NS	NP	NP
Auftragsart 1	N	N	N	N	N	N	N
Kunde	333832	303287	303287	303287	303287	337515	337515
Euroland	DE	DE	DE	DE	DE	DE	DE
Interessent	333832	303287	303287	303287	303287	337515	337515
Bestelldatum	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	27.08.2012	17.08.2012	17.08.2012
Sachbearbeiter	AKREISMA	AKREISMA	AKREISMA	AKREISMA	AKREISMA	AHUENING	AHUENING
Kunde							
Name	Vits Technology GmbH	Rauch GmbH	Rauch GmbH	Rauch GmbH	Rauch GmbH	GKS GmbH -	GKS GmbH -
Staat	D	D	D	D	D	D	D
PLZ	41764	79540	79540	79540	79540	97790	97790

Abbildung 8: vorgefilterte Daten aus dem Analyzer[46]

[46] Fife-Tidland GmbH, proAlpha Analyzer; 18.05.2014

Anhand der beiden Abbildungen sieht man die Notwendigkeit, die Daten vorab zu filtern, da ein sehr großes Datenvolumen aus dem ERP-System exportiert wird. In der linken oberen Ecke des Bildausschnitts wird die Anzahl der Datensätze und der Attribute (Kategorien) angezeigt. In der exportieren Datei aus dem ERP-System werden über 233.000 Datensätze mit über 200 verschiedenen Attributen angezeigt.

Jedoch besteht durch die Filterung der Daten, bevor die eigentlichen Auswertungen gemacht werden, das Risiko falsche Daten zu übernehmen und weiter zu verarbeiten. Solche Fehler könnten Währungsunstimmigkeiten sein, oder nicht Skonto-bereinigte Umsätze. Ein weiterer Fehler kann sein, dass der gesamte Auftragswert und nicht nur die gelieferten Umsatzwerte für eine Umsatzauswertung herangezogen werden.

Sobald die Daten vorgefiltert sind, werden sie aus dem Analyzer in ein Tabellenkalkulationsprogramm exportiert. Dort werden die eigentlichen Auswertungen für das Beispielunternehmen erzeugt. In diesem Beispiel wurden die Datensätze von über 233.000 auf ca. 75.000 reduziert.

Der Grund, warum die Daten nicht mit dem Analyzer aufbereitet werden, sondern exportiert werden, wird mit dem Argument der Geschäftsführung begründet, dass der Analyzer viel zu kompliziert und umständlich ist und Microsoft Excel dagegen einfacher.

Die tatsächlichen Auswertungen umfassen folgende Varianten:

- Umsatzanalyse
  Bei der Umsatzanalyse werden alle Umsätze einer Periode aufgelistet und in verschiedenen Auswertungen dargestellt. Diese Umsatzauswertungen werden für die Verkaufsleitung als Gesamtsumme, nach Verkaufsregionen und nach Außendienst aufgegliedert. Außerdem wird eine Umsatzverteilung nach Produktgruppen erstellt. Die Auswertungen werden für den gesamten Verkaufsbereich, für die Verkaufsregionen und für die einzelnen Außendienstmitarbeiter erstellt.

- Auftragseingangsanalyse
  Hierbei werden alle Aufträge, die in dem entsprechenden Monat erfasst wurden, angeführt. Diese Auswertung wird für alle Teilbereiche und Produktgruppen, sowie auf den Außendienst und die Verkaufsregionen aufgeschlüsselt.

- Margenanalyse
  In dieser Auswertung wird das Verkaufsergebnis gesamt, sowie für die einzelnen Bereiche und Produktgruppen dargestellt. Eine Aufgliederung nach Verkaufsregionen und Außendienst wird ebenfalls erstellt.

- Angebotsanalyse
  Hier werden die offenen Angebote aufgelistet und nach Angebotswert sortiert, um ein gezieltes Nachfassen der wichtigsten Angebote zu erleichtern.

- Außendienstbesuche
  Die Verkaufsleitung listet je Außendienstmitarbeiter die getätigten Besuche auf, um so auf Unregelmäßigkeiten reagieren zu können. Solche Unregelmäßigkeiten wäre z.B. eine extrem hohe oder niedrige Anzahl an Besuchen.

Bezüglich CRM wird seitens der Vertriebsleitung punktuell eine Markterhebung gemacht.

Dabei wird für eine bestimmte Produktgruppe der Außendienst aufgefordert, die Top-Kunden mit den Umsatzpotentialen zu definieren und in einer Tabelle an die Vertriebsleitung zu senden.
Daraus bildet das Management eine eingeschränkte Marktsicht, da zwar die Potentiale bekannt sind, aber die Wettbewerbsstruktur und die Gründe dafür nicht.

Somit sind diese Analysen aufgrund der sehr geringen Informationsdichte äußerst vorsichtig zu bewerten und die daraus resultierenden Ergebnisse nicht immer als zwingende Handlungsaufforderung zu verstehen oder als Basis für Vertriebsaktionen geeignet.

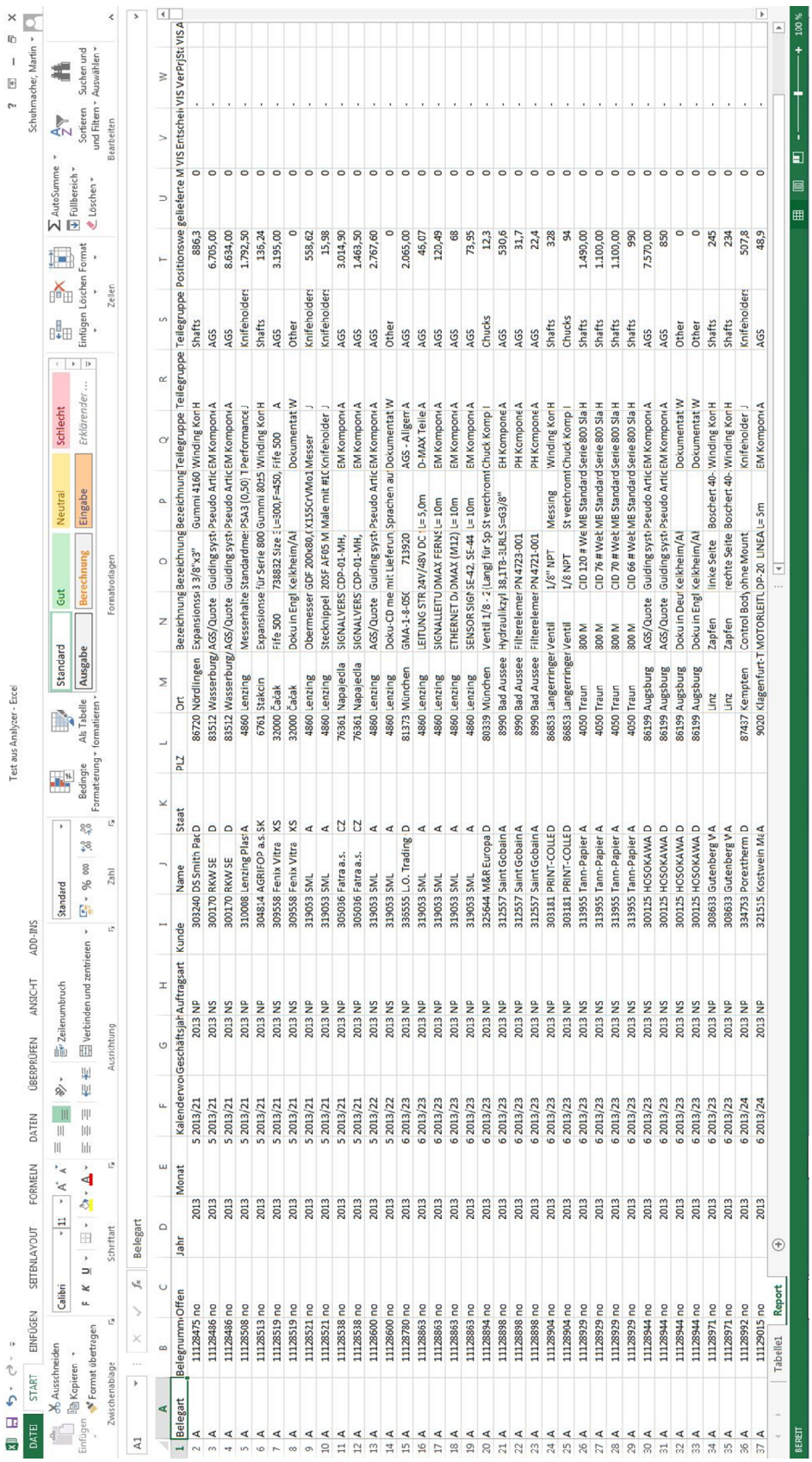
Diese Vorgehensweise betrifft auch Marketingaktionen in dem Beispielunternehmen. Es gibt keine Grundlagenbasis um zielgerichtet Aktionen zu steuern. Bei neuen Produkten werden die Außendienstmitarbeiter informiert und aufgefordert, selbst bei den Kunden, die das Produkt brauchen könnten, aktiv zu werden.

2.2.3. Analyse aus der Sicht des Außendienstes

Wie in Kapitel 2.2.1. erwähnt, ist es dem Unternehmensmanagement vorbehalten, den Analyzer zu verwenden. Daher ist der Außendienst darauf angewiesen, die benötigten Auswertungen von der Vertriebsleitung zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Dies sind einerseits die standardmäßig erzeugten Monatsanalysen wie in Kapitel 2.2.2. aufgezählt. Andererseits werden vom Außendienst gesonderte Auswertungen angefordert mit Daten, die in den Standardauswertungen nicht enthalten sind.
Diese Sonderauswertungen sind zusätzliche Kostenverursacher im Außendienst bezogen auf das Vertriebscontrolling.
Damit ist folgendes gemeint:
Ein Außendienst benötigt zum Beispiel eine Auswertung, die nicht nur das laufende Geschäftsjahr und das Vorjahr als Vergleichswert betrifft, sondern die letzten drei Geschäftsjahre für sein komplettes Verkaufsgebiet oder eine spezielle Kundengruppe. Dafür muss die Vertriebsleitung zusätzliche Informationen mit dem Analyzer aus dem ERP-System laden und vorselektieren. Danach kann der Außendienst diese Rohinformationen im Tabellenkalkulationsprogramm für seine Anforderungen aufbereiten.
Dies dauert je nach Umfang der Auswertungen und der einzelnen Fähigkeiten in Microsoft Excel unterschiedlich lange. Das Unternehmen rechnet hier im Schnitt mit einem Arbeitstag an persönlichem Aufwand je Außendienstmitarbeiter für jeden Monat. Dafür wird ein Stundensatz von €80,- zugrunde gelegt. Damit entstehen je Außendienstmitarbeiter monatlich €640,- an Kosten. Dies bedeutet, bei einer Anzahl von 20 Außendienstmitarbeitern, einen Kostenaufwand von €12.800,- jeden Monat, der direkt dem Vertriebscontrolling zugeordnet werden kann.

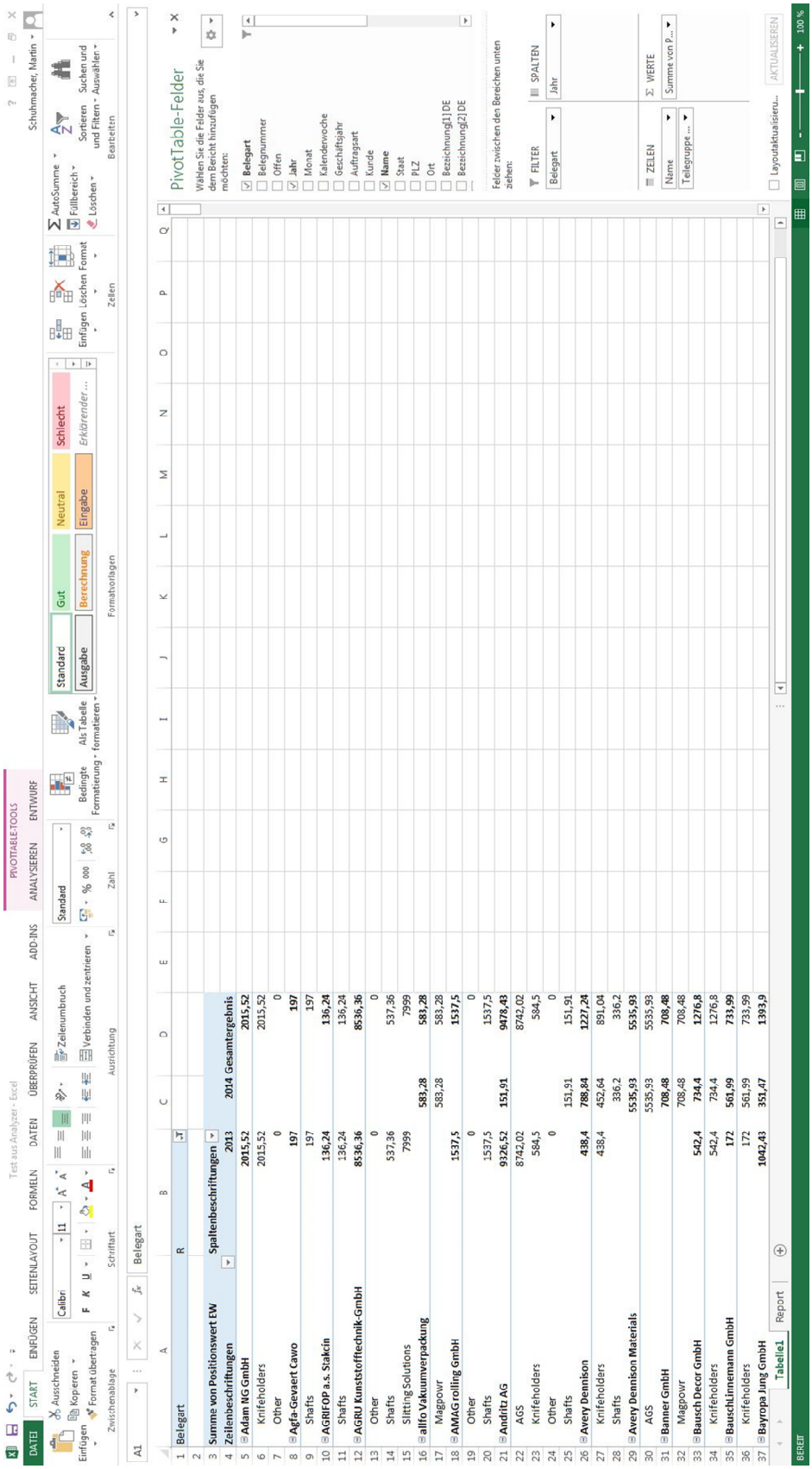
Abbildung 9 und Abbildung 10 zeigen Ausschnitte aus einer dem Außendienst zur Verfügung gestellten Reportdatei.



Belegart	Belegnummer	Offen	Jahr	Monat	Kalendervoc	Geschäftsjah	Auftragsart	Kunde	Name	Staat	PLZ	Ort	Bezeichnung	Bezeichnung	Teilegruppe	Teilegruppe	Teilegruppe	Positionsswe	gelieferte M	VIS Entscheid	VIS VerPrjSt	VIS A
A	11128475	no	2013	5	2013/21	2013	NP	303240	DS Smith Pac	D	86720	Nördlingen	Expansionss	3 3/8"x3"	Gummi 4160	Winding Kor	H	Shafts	886,3	0	-	
A	11128486	no	2013	5	2013/21	2013	NS	300170	RKW SE	D	83512	Wasserburg/	AGS/Quote	Guidingsyst	Pseudo Artic	EM Kompon	A	AGS	6.705,00	0	-	
A	11128486	no	2013	5	2013/21	2013	NS	300170	RKW SE	D	83512	Wasserburg/	AGS/Quote	Guidingsyst	Pseudo Artic	EM Kompon	A	AGS	8.634,00	0	-	
A	11128508	no	2013	5	2013/21	2013	NP	310008	Lenzing Plas	A	4860	Lenzing	Messerhalte	Standardme	PSA3 (0,50)	T Performance	J	Knifeholder	1.792,50	0	-	
A	11128513	no	2013	5	2013/21	2013	NP	304814	AGRIFOP a.s.	SK	6761	Stakčín	Expansionse	für Serie 800	Gummi 8025	Winding Kor	H	Shafts	135,24	0	-	
A	11128519	no	2013	5	2013/21	2013	NS	309558	Fenix Vitra	KS	32000	Čakak	Fife 500	738832 Size	⌀L=300,F=450,	Fife 500	A	AGS	3.195,00	0	-	
A	11128519	no	2013	5	2013/21	2013	NS	309558	Fenix Vitra	KS	32000	Čakak	Doku in Engl	Keikheim/Al		Dokumentat	W	Other	0	0	-	
A	11128521	no	2013	5	2013/21	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	Obermesser	GDF 200x80,	(X155CrVMo1	Messer	J	Knifeholder	558,62	0	-	
A	11128521	no	2013	5	2013/21	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	Stecknippel	205F AF05 M	Male mit #1C	Knifeholder	J	Knifeholder	15,98	0	-	
A	11128538	no	2013	5	2013/21	2013	NP	305036	Fatra a.s.	CZ	76361	Napajedla	SIGNALVERS	CDP-01-MH,		EM Kompon	A	AGS	3.014,90	0	-	
A	11128538	no	2013	5	2013/21	2013	NP	305036	Fatra a.s.	CZ	76361	Napajedla	SIGNALVERS	CDP-01-MH,		EM Kompon	A	AGS	1.463,50	0	-	
A	11128600	no	2013	5	2013/22	2013	NS	319053	SML	A	4860	Lenzing	AGS/Quote	Guidingsyst	Pseudo Artic	EM Kompon	A	AGS	2.767,60	0	-	
A	11128600	no	2013	5	2013/22	2013	NS	319053	SML	A	4860	Lenzing	Doku-CD me	mit Lieferun	Sprachen au	Dokumentat	W	Other	0	0	-	
A	11128780	no	2013	6	2013/23	2013	NP	338555	L.O. Trading	D	81373	München	GMA-1-8-05(	713920		AGS - Allgem	A	AGS	2.065,00	0	-	
A	11128863	no	2013	6	2013/23	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	LEITUNG STR	24V/48V DC	L=5,0m	D-MAX Teile	A	AGS	46,07	0	-	
A	11128863	no	2013	6	2013/23	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	SIGNALLEITU	DMAX FERN	L=10m	EM Kompon	A	AGS	120,49	0	-	
A	11128863	no	2013	6	2013/23	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	ETHERNET D	DMAX (M12)	L=10m	EM Kompon	A	AGS	68	0	-	
A	11128863	no	2013	6	2013/23	2013	NP	319053	SML	A	4860	Lenzing	SENSOR SIGN	SE-42, SE-44	L=10m	EM Kompon	A	AGS	73,95	0	-	
A	11128894	no	2013	6	2013/23	2013	NP	325644	M&R Europa	D	80339	München	Ventil 1/8 - 2	(Langl für Sp	St verchromt	Chuck Kompl		Chucks	12,3	0	-	
A	11128898	no	2013	6	2013/23	2013	NP	312577	Saint Gobain	A	8990	Bad Aussee	Hydraulikzyl	38,1T8-3LRLS	=63/8"	EH Kompone	A	AGS	530,6	0	-	
A	11128898	no	2013	6	2013/23	2013	NP	312577	Saint Gobain	A	8990	Bad Aussee	Filterelemer	PN 4723-001		PH Kompone	A	AGS	31,7	0	-	
A	11128898	no	2013	6	2013/23	2013	NP	312577	Saint Gobain	A	8990	Bad Aussee	Filterelemer	PN 4721-001		PH Kompone	A	AGS	22,4	0	-	
A	11128904	no	2013	6	2013/23	2013	NP	303181	PRINT-COLE	D	86833	Langerringer	Ventil	1/8" NPT	Messing	Winding Kor	H	Shafts	328	0	-	
A	11128904	no	2013	6	2013/23	2013	NP	303181	PRINT-COLE	D	86833	Langerringer	Ventil	1/8 NPT	St verchromt	Chuck Kompl		Chucks	94	0	-	
A	11128929	no	2013	6	2013/23	2013	NS	313955	Tann-Papier	A	4050	Traun	800 M	CID 120 # We	MB Standard	Serie 800 Sla	H	Shafts	1.490,00	0	-	
A	11128929	no	2013	6	2013/23	2013	NS	313955	Tann-Papier	A	4050	Traun	800 M	CID 76 # Wel	MB Standard	Serie 800 Sla	H	Shafts	1.100,00	0	-	
A	11128929	no	2013	6	2013/23	2013	NS	313955	Tann-Papier	A	4050	Traun	800 M	CID 70 # Wel	MB Standard	Serie 800 Sla	H	Shafts	1.100,00	0	-	
A	11128929	no	2013	6	2013/23	2013	NS	313955	Tann-Papier	A	4050	Traun	800 M	CID 66 # Wel	MB Standard	Serie 800 Sla	H	Shafts	990	0	-	
A	11128944	no	2013	6	2013/23	2013	NS	300125	HOSOKAWA	D	86199	Augsburg	AGS/Quote	Guidingsyst	Pseudo Artic	EM Kompon	A	AGS	7.570,00	0	-	
A	11128944	no	2013	6	2013/23	2013	NS	300125	HOSOKAWA	D	86199	Augsburg	AGS/Quote	Guidingsyst	Pseudo Artic	EM Kompon	A	AGS	850	0	-	
A	11128944	no	2013	6	2013/23	2013	NS	300125	HOSOKAWA	D	86199	Augsburg	Doku in Deu	Keikheim/Al		Dokumentat	W	Other	0	0	-	
A	11128944	no	2013	6	2013/23	2013	NS	300125	HOSOKAWA	D	86199	Augsburg	Doku in Engl	Keikheim/Al		Dokumentat	W	Other	0	0	-	
A	11128971	no	2013	6	2013/23	2013	NP	303633	Gutenberg V	A		Linz	Zapfen	linke Seite	Boschert 40-	Winding Kor	H	Shafts	245	0	-	
A	11128971	no	2013	6	2013/23	2013	NP	303633	Gutenberg V	A		Linz	Zapfen	rechte Seite	Boschert 40-	Winding Kor	H	Shafts	234	0	-	
A	11128992	no	2013	6	2013/24	2013	NP	334753	Porextherm	D	87437	Kempten	Control Bod	ohne Mount		Knifeholder	J	Knifeholder	507,8	0	-	
A	11129015	no	2013	6	2013/24	2013	NP	321515	Kostwein Ma	A	9020	Klagenfurt-T	MOTORLEITU	DP-20 LINEA	L=3m	EM Kompon	A	AGS	48,9	0	-	

Abbildung 9: Ausschnitt eines Reports für den Außendienst[47]

[47] Fife-Tidland GmbH, Microsoft Excel; 18.05.2014



Belegart	R
Summe von Positionswert EW	Spaltenbeschriftungen
Zeilenbeschriftungen	2013	2014 Gesamtergebnis
Adam NG GmbH	2015,52	2015,52
Knifeholders	2015,52	2015,52
Other	0	0
Agfa-Gevaert Cawo	197	197
Shafts	197	197
AGRIFOP a.s. Siakcin	136,24	136,24
Shafts	136,24	136,24
AGRU Kunststofftechnik-GmbH	8536,36	8536,36
Other	0	0
Shafts	537,36	537,36
Slitting Solutions	7999	7999
allfo Vakuumverpackung	583,28	583,28
Magpowr	583,28	583,28
AMAG rolling GmbH	1537,5	1537,5
Other	0	0
Shafts	1537,5	1537,5
Anditz AG	9326,52	9478,43
AGS	8742,02	8742,02
Knifeholders	584,5	584,5
Other	0	0
Shafts	151,91	151,91
Avery Dennison	438,4	788,84	1227,24
Knifeholders	438,4	452,64	891,04
Shafts	336,2	336,2
Avery Dennison Materials	5535,93	5535,93
AGS	5535,93	5535,93
Banner GmbH	708,48	708,48
Magpowr	708,48	708,48
Bausch Decor GmbH	542,4	734,4	1276,8
Knifeholders	542,4	734,4	1276,8
Bauschlinnemann GmbH	172	561,99	733,99
Knifeholders	172	561,99	733,99
Bayropa Jung GmbH	1042,43	351,47	1393,9

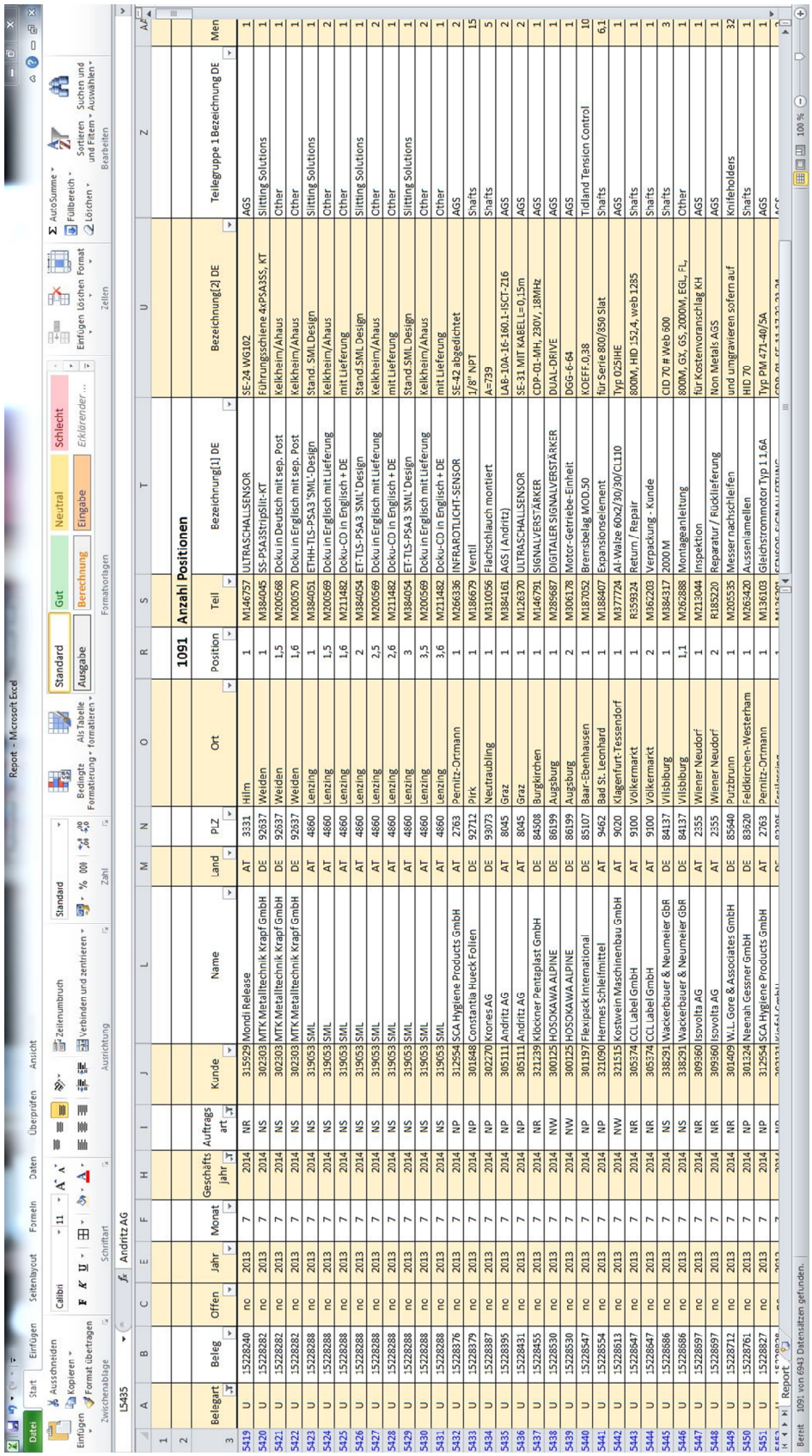
Abbildung 10: Ausschnitt einer Pivot-Tabelle des Außendienst-Reports[48]

[48] Fife-Tidland GmbH, Microsoft Excel; 18.05.2014

Dieser Report wird vom Außendienst auf die persönlichen Bedarfe abgeändert. Dabei werden nicht benötigte Daten entfernt oder ausgeblendet und der Report in eine übersichtliche Form gebracht.
Es werden entsprechende Filter gesetzt und Formatierungen gewählt. Abbildung 11 soll dafür als Beispiel dienen.
In dieser Auswertung ist ein Ausschnitt der Aufträge aus dem Geschäftsjahr 2014 (01.07.2013 – 30.06.2014) mit verschiedenen Attributen zu sehen.
Mit dieser Auswertung kann ein Außendienst bei einem Vertriebsmeeting alle wichtigen Zahlen aus seinem Verkaufsgebiet zeigen und entsprechende Fragen aus der Vertriebsleitung beantworten.

Das Aussehen der Auswertungen und die Möglichkeit der Darstellung der Daten sind je Mitarbeiter unterschiedlich.

Je nach Kenntnisstand von Microsoft Excel erstellen die Außendienstmitarbeiter auch Arbeitsmappen mit Pivot-Tabellen.
Diese geben dem Benutzer die Möglichkeit, die Auswertungen beliebig verändern zu können, ohne eine neue Auswertungsdatei erzeugen zu müssen.

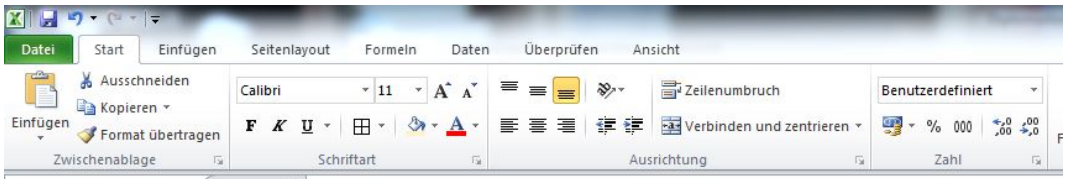


Belegart	Beleg	Offen	Jahr	Monat	Geschäftsjahr	Auftragsart	Kunde	Name	Land	PLZ	Ort	Position	Teil	Bezeichnung[1] DE	Bezeichnung[2] DE	Teilegruppe 1 Bezeichnung DE	Men
												1091	Anzahl Positionen				
U	15228240	nc	2013	7	2014	NR	315929	Mondi Release	AT	3331	Hilm	1	M146757	ULTRASCHALLSENSOR	SE-24 WG102	AGS	1
U	15228282	nc	2013	7	2014	NS	302303	MTK Metalltechnik Krapf GmbH	DE	92637	Weiden	1	M384045	SS-PSA3StripSlit-KT	Führungsschiene 4xPSA3SS, KT	Slitting Solutions	1
U	15228282	nc	2013	7	2014	NS	302303	MTK Metalltechnik Krapf GmbH	DE	92637	Weiden	1,5	M200568	Doku in Deutsch mit sep. Post	Kelkheim/Ahaus	Cther	1
U	15228282	nc	2013	7	2014	NS	302303	MTK Metalltechnik Krapf GmbH	DE	92637	Weiden	1,6	M200570	Doku in Englisch mit sep. Post	Kelkheim/Ahaus	Cther	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	1	M384051	ETHH-TLS-PSA3 'SML'-Design	Stand. SML Design	Slitting Solutions	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	1,5	M200569	Doku in Englisch mit Lieferung	Kelkheim/Ahaus	Cther	2
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	1,6	M211482	Doku-CD in Englisch + DE	mit Lieferung	Cther	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	2	M384054	ET-TLS-PSA3 'SML' Design	Stand SML Design	Slitting Solutions	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	2,5	M200569	Doku in Englisch mit Lieferung	Kelkheim/Ahaus	Cther	2
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	2,6	M211482	Doku-CD in Englisch + DE	mit Lieferung	Cther	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	3	M384054	ET-TLS-PSA3 'SML' Design	Stand SML Design	Slitting Solutions	1
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	3,5	M200569	Doku in Englisch mit Lieferung	Kelkheim/Ahaus	Cther	2
U	15228288	nc	2013	7	2014	NS	319053	SML	AT	4860	Lenzing	3,6	M211482	Doku-CD in Englisch + DE	mit Lieferung	Cther	1
U	15228376	nc	2013	7	2014	NP	312954	SCA Hygiene Products GmbH	AT	2763	Pernitz-Ortmann	1	M266336	INFRAROTLICHT-SENSOR	SE-42 abgedichtet	AGS	2
U	15228379	nc	2013	7	2014	NP	301848	Constantia Hueck Folien	DE	92712	Pirk	1	M186679	Ventil	1/8" NPT	Shafts	15
U	15228387	nc	2013	7	2014	NP	302270	Krones AG	DE	93073	Neutraubling	1	M310056	Flachschlauch montiert	A=739	Shafts	5
U	15228395	nc	2013	7	2014	NP	305111	Andritz AG	AT	8045	Graz	1	M384161	AGS (Andritz)	LAB-10A-16-160.1-ISCT-Z16	AGS	2
U	15228431	nc	2013	7	2014	NP	305111	Andritz AG	AT	8045	Graz	1	M126370	ULTRASCHALLSENSOR	SE-31 MIT KABELL=0,15m	AGS	2
U	15228455	nc	2013	7	2014	NR	321239	Klöckner Pentaplast GmbH	DE	84508	Burgkirchen	1	M146791	SIGNALVERSTÄRKER	CDP-01-MH, 230V, 18MHz	AGS	1
U	15228530	nc	2013	7	2014	NW	300125	HOSOKAWA ALPINE	DE	86199	Augsburg	1	M289687	DIGITALER SIGNALVERSTÄRKER	DUAL-DRIVE	AGS	1
U	15228530	nc	2013	7	2014	NW	300125	HOSOKAWA ALPINE	DE	86199	Augsburg	2	M306178	Motor-Getriebe-Einheit	DGG-6-64	AGS	1
U	15228547	nc	2013	7	2014	NP	301197	Flexipack International	DE	85107	Baar-Ebenhausen	1	M187052	Bremsbelag MOD.50	KOEFF.0,38	Tidland Tension Control	10
U	15228554	nc	2013	7	2014	NP	321090	Hermes Schleifmittel	AT	9462	Bad St. Leonhard	1	M188407	Expansionselement	für Serie 800/850 Slat	Shafts	6,1
U	15228613	nc	2013	7	2014	NW	321515	Kostwein Maschinenbau GmbH	AT	9020	Klagenfurt-Tessendorf	1	M377724	Al-Walze 60x2/30/30/CL110	Typ 025HE	AGS	1
U	15228647	nc	2013	7	2014	NR	305374	CCL Label GmbH	AT	9100	Völkermarkt	1	R359324	Return / Repair	800M, HID 152,4, web 1285	Shafts	1
U	15228647	nc	2013	7	2014	NR	305374	CCL Label GmbH	AT	9100	Völkermarkt	2	M362203	Verpackung - Kunde		Shafts	1
U	15228686	nc	2013	7	2014	NS	338291	Wackerbauer & Neumeier GbR	DE	84137	Vilsbiburg	1	M384317	2000 M	CID 70; # Web 600	Shafts	3
U	15228686	nc	2013	7	2014	NS	338291	Wackerbauer & Neumeier GbR	DE	84137	Vilsbiburg	1,1	M262888	Montageanleitung	800M, GX, GS, 2000M, EGL, FL,	Cther	1
U	15228697	nc	2013	7	2014	NR	309360	Isovolta AG	AT	2355	Wiener Neudorf	1	M213044	Inspektion	für Kostenvoranschlag KH	AGS	1
U	15228697	nc	2013	7	2014	NR	309360	Isovolta AG	AT	2355	Wiener Neudorf	2	R185220	Reparatur / Rücklieferung	Non Metals AGS	AGS	1
U	15228712	nc	2013	7	2014	NR	301409	W.L. Gore & Associates GmbH	DE	85540	Putzbrunn	1	M205535	Messernachschleifen	und umgravieren sofern auf	Knifeholders	32
U	15228761	nc	2013	7	2014	NP	301324	Neenah Gessner GmbH	DE	83620	Feldkirchen-Westerham	1	M263420	Aussenlamellen	HID 70	Shafts	1
U	15228827	nc	2013	7	2014	NP	312954	SCA Hygiene Products GmbH	AT	2763	Pernitz-Ortmann	1	M136103	Gleichstrommotor Typ 1 1 6A	Typ PM 471-40/5A	AGS	1

Abbildung 11: Ausschnitt aus einem Außendienstreport[49]

[49] Fife-Tidland GmbH, Microsoft Excel; 18.05.2014

Abbildung 12 zeigt eine einfache Geschäftsjahresübersicht aus Auftragseingang und Umsätzen (Rechnungsausgang), aufgeteilt auf die einzelnen Monate für einen Außendienstmitarbeiter.



	A	B	C	D	E	F	G	H
1			Summe	1.453.169,20 €	1.142.448,67 €			
2								
3	Region	Jahr	Monat	Auftragseingang	Rechnungsausgang			
158	2AT221	2013	7	47.568,90 €	27.531,64 €			
190	2DE221	2013	7	72.777,98 €	35.049,08 €			
709	2AT221	2013	8	34.959,21 €	16.510,05 €			
741	2DE221	2013	8	39.653,07 €	63.020,31 €			
1260	2AT221	2013	9	85.711,76 €	69.548,34 €			
1292	2DE221	2013	9	42.225,64 €	79.444,43 €			
1811	2AT221	2013	10	73.117,51 €	27.254,58 €			
1843	2DE221	2013	10	80.839,59 €	64.736,41 €			
2362	2AT221	2013	11	59.012,97 €	11.982,40 €			
2394	2DE221	2013	11	49.191,35 €	42.592,54 €			
2913	2AT221	2013	12	72.883,04 €	81.371,94 €			
2945	2DE221	2013	12	43.226,34 €	43.919,34 €			
3464	2AT221	2014	1	69.193,85 €	34.005,36 €			
3496	2DE221	2014	1	85.567,33 €	55.565,67 €			
4015	2AT221	2014	2	95.227,81 €	79.381,75 €			
4047	2DE221	2014	2	86.468,50 €	72.423,98 €			
4566	2AT221	2014	3	88.107,11 €	33.098,74 €			
4598	2DE221	2014	3	87.124,81 €	79.609,19 €			
5117	2AT221	2014	4	76.649,99 €	79.914,78 €			
5149	2DE221	2014	4	93.964,75 €	67.049,35 €			
5668	2AT221	2014	5	22.600,80 €	29.546,41 €			
5700	2DE221	2014	5	47.096,89 €	48.892,38 €			
6219	2AT221	2014	6	0,00 €	0,00 €			
6251	2DE221	2014	6	0,00 €	0,00 €			
6770	2AT221	2014	7	0,00 €	0,00 €			
6802	2DE221	2014	7	0,00 €	0,00 €			
7321	2AT221	2014	8	0,00 €	0,00 €			
7353	2DE221	2014	8	0,00 €	0,00 €			
7872	2AT221	2014	9	0,00 €	0,00 €			
7904	2DE221	2014	9	0,00 €	0,00 €			
8423	2AT221	2014	10	0,00 €	0,00 €			
8455	2DE221	2014	10	0,00 €	0,00 €			
8974	2AT221	2014	11	0,00 €	0,00 €			
9006	2DE221	2014	11	0,00 €	0,00 €			
9525	2AT221	2014	12	0,00 €	0,00 €			
9557	2DE221	2014	12	0,00 €	0,00 €			

Abbildung 12: Geschäftsjahresübersicht Auftragseingang und Umsätze[50]

Diese Auswertung wird aus dem ERP-System erzeugt. Mittels einer Funktion im ERP-System wird für den jeweiligen Zeitraum (z.B. Geschäftsjahr) eine temporäre Textdatei erstellt und anschließend im Tabellenkalkulationsprogramm in eine übersichtliche Form gebracht.

[50] Fife-Tidland GmbH, Microsoft Excel; 18.05.2014

Durch die Aufbereitung der Rohdaten durch den Außendienst werden zusätzliche Fehlerquellen in das Controlling eingeschleust.
Dadurch besteht die Möglichkeit, dass unterschiedliche oder falsche Zahlen bei einer Präsentation vorgelegt werden. Ein weiteres Problem ist die unterschiedliche Aufmachung der Auswertungen und der daraus entstehende Aufwand für die Vertriebsleitung, sich in die jeweiligen Tabellen einlesen zu müssen, damit die Zahlen richtig interpretiert werden können.

Wie in Kapitel 2.2.1. schon erwähnt fehlt ein zentrales CRM-System in dem Beispielunternehmen, daher verarbeitet jeder Außendienstmitarbeiter die Kundeninformationen auf unterschiedliche Art und Weise. Meist werden handschriftliche Notizen in den eigenen Kundenunterlagen abgelegt.
Eigene Marktanalysen für das Verkaufsgebiet zu erstellen ist dadurch sehr schwierig und sehr zeitintensiv, deswegen wird darauf komplett verzichtet.

2.2.4. Handlungsbedarf als Ergebnis der Analyse

Nach Betrachtung der vorhandenen Möglichkeiten und der Darstellung der Sichtweisen aus der Vertriebsleitung und dem Außendienst, besteht in dem Beispielunternehmen eine Art selektives CRM-System[51] mit Vertriebs-controlling.

Ein selektives CRM-System unterstützt Prozessteile des gesamten CRM-Prozesses, was zwar eine sehr einfache Integration ermöglicht, jedoch erfordert es, wie schon dargestellt, die Verwendung mehrerer Systeme um ein CRM-System zu etablieren. Durch das Verwenden der verschiedenen Systeme entstehen auch Probleme.
Solche Probleme sind beispielsweise die Speicherung und Verwaltung von Daten. Hierbei verwenden die verschiedene Systeme oft unterschiedliche Dateien oder Datenbankmodelle und können daher nicht auf den gleichen Grundstock zugreifen. Somit wird es komplizierter die jeweiligen Daten immer aktuell zu halten.

[51] Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 132ff.

Durch das dezentrale System ist es auch wahrscheinlich, dass Daten mehrfach abgespeichert werden und so den Platzbedarf auf den Speichermedien wesentlich vergrößern.
Dies sind nur ein paar der möglicherweise auftretenden Probleme bei solchen Systemen, was wiederum zu einem sehr hohen Maß an Wartung dieser Systeme führt und dadurch zu einem erhöhten Kostenaufwand.

Aus der Sicht der Vertriebsleitung und des Außendienstes besteht zwar ein Vertriebscontrolling, jedoch ist dies mit einem erheblichen persönlichen Aufwand der einzelnen Personen verbunden und die Datengenauigkeit ist nicht immer gewährleistet.

Durch die aktuelle Situation entsteht für das Beispielunternehmen ein nicht unerheblicher Kostenaufwand von rund €16.000,- jeden Monat. Das entspricht einem Jahresaufwand von rund €192.000,- der direkt dem Vertriebscontrolling und dem CRM zugerechnet werden kann.

Nicht nur der Kostenaufwand ist ein wichtiges Argument zur Einführung und Pflege für ein zentrales CRM-System mit Vertriebscontrolling, denn die Datensicherheit und die Einheitlichkeit für die Auswertungen sind ebenfalls entscheidende Faktoren.

Wie bereits in Kapitel 2.2.1. erwähnt, ist das Risiko an Informationsverlusten durch das Ausscheiden eines Außendienstmitarbeiters sehr hoch. Deshalb bietet hier ein zentrales CRM-System für das Beispielunternehmen zusätzliche Sicherheit in Bezug auf Datenspeicherung und Informationssicherung.

Das Fehlen ausführlicher CRM-Daten und deren einfache Zugänglichkeit führt zu großen Ungenauigkeiten bei Marktanalysen und deren Bewertungen. Die daraus getroffenen Entscheidungen sind daher immer mit einem großen Risiko verbunden.

Da das Beispielunternehmen Teil einer Firmengruppe in Besitz einer Finanzierungsgesellschaft ist, steht das Management regelmäßig Rede und Antwort über die strategische Ausrichtung und die Zielvorgaben.
Hierfür ist ein strukturiertes gut gepflegtes CRM-System eine große Unterstützung, da es Informationen über das eigene Unternehmen, sowie auch den Markt und den Wettbewerb darstellen kann.
Auf dieser Basis lässt sich eine zukünftige Strategie und Zielorientierung besser aufzeigen und argumentieren.

Folgender Handlungsbedarf für das Unternehmensmanagement besteht nach Betrachtung der vorhandenen Möglichkeiten für die Vertriebsleitung und den Außendienst:
Das Management sollte in Zusammenarbeit mit den betroffenen Abteilungen eine Bedarfserhebung über die benötigen Funktionen für das CRM-System und das Vertriebscontrolling machen.
Anschließend kann in einem verkleinerten Kreis, bestehend aus Repräsentanten der einzelnen Abteilungen, ein Anforderungsprofil für ein solches System erarbeitet werden.
Die IT-Abteilung kann danach analysieren, ob der benötigte Aufwand durch die Erstellung eines CRM-Systems selbst getragen werden kann, oder ob ein Softwareprodukt extern zugekauft werden muss.
In den meisten mittelständischen Unternehmen ist der Kauf eines Softwareprodukts die einzige Option, da es seitens der IT-Abteilungen aufgrund fehlenden Know-hows und fehlender Manpower nicht realisierbar ist.

Nach Einholung mehrerer Angebote für CRM-Systeme wird eine Beurteilung der Systeme nach gebotenen Möglichkeiten des Systems, Aufwand für die Mitarbeiter, systemtechnischen Aufwand für die IT-Abteilung und Kosten erstellt.
Diese Analyse kann mit einer gewichteten Bewertung der Kriterien einen Favoriten aufzeigen.

Als Beispiel für eine Gewichtung der Kriterien könnte folgende Aufschlüsselung dienen[52]:

Möglichkeiten des CRM-Systems	50%
Bedienungshandhabung, Komfort, Kostenersparnis	25%
Aufwand und Kosten für die IT (Hardware, Systempflege)	15%
Kosten des CRM-Systems (Software)	10%

Der Faktor Kosten für die Software sollte nicht als wichtigstes Kriterium dienen. Die Kosten des Systems (Soft- und Hardware) müssen mit der einhergehenden Ersparnis an Zeit und den daraus reduzierten Kosten, sowie den möglichen Erfolgen durch das CRM-System über einen Investitionszeitraum gewertet werden.
Die möglichen Erfolge sind ein sehr unsicherer Faktor und können effektiv nur schwer in einen Geldwert fixiert werden. Deshalb wird dies meist in einer Investitionsbetrachtung vernachlässigt.
Als Argument für die Anschaffung eines CRM-Systems wird es sehr wohl aufgenommen.
Von der Geschäftsleitung des Beispielunternehmens wird erwartet, dass ein CRM-System, für die jeweiligen Bereiche, eine Zeitersparnis von ca. 30% des aktuellen Arbeitsaufwands ergibt.

Das Unternehmen hat die Erhebungsphase für ein CRM-System abgeschlossen und ein entsprechendes Anforderungsprofil für die Ausschreibung erstellt.

[52] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM; September 2013

Das Anforderungsprofil umfasst folgende wichtige Kriterien, die ein CRM-System erfüllen muss[53]:

- Das System muss für mobile Geräte (Tablets) geeignet sein. Der Laptop soll nicht das Hauptwerkzeug für das System sein.
- Das System sollte online zur Verfügung stehen, jedoch nicht direkt in das ERP eingreifen, sondern über einen eigenen Server gesteuert werden. Die Daten werden täglich automatisch abgeglichen.
- Geschwindigkeit des CRM-Systems (kleine Datenmengen) ist für Präsentationen bei Kunden wichtig.
- Das CRM-System muss flexibel, einfach und übersichtlich zu bedienen sein.
- Abfragen und Auswertungen müssen einfach zu erstellen sein und es muss die Möglichkeit bieten, vordefinierte Auswertungen als Favoriten abspeichern zu können (Monatsberichte).
- Geringer Software-Wartungsaufwand für die IT-Abteilung.
- Auswertungen und Analysen sollen per Mail direkt verschickt werden können (direkter Link im CRM-System).

Dies sind die wichtigsten Eckpunkte, die das CRM-System inklusive Vertriebscontrolling für das Beispielunternehmen erfüllen muss.
Das komplette Lastenheft enthält noch spezifischere Informationen und Vorgaben seitens der IT-Abteilung in Bezug auf Datensicherheit, Datentransport, Kompatibilitäten und Hardware-Vorgaben.

[53] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM; September 2013

2.3. Neustrukturierung des Vertriebscontrollings und des CRM

In diesem Kapitel wird eine mögliche Neustrukturierung des Vertriebscontrollings und des CRM-Systems für das Beispielunternehmen angeführt.

2.3.1. CRM-System

Ein Angebot für ein mögliches CRM-System liegt dem Beispielunternehmen vor und soll als Information und Grundlage für die Kosten einer Neustrukturierung dienen.

Das CRM-System soll, wie im Lastenheft angeführt, möglichst einfach und übersichtlich zu bedienen sein. Der Startbildschirm im CRM-System sollte eine Art „Schwarzesbrett“ sein, der beim Einstieg in das Programm dem Benutzer sofort eine Übersicht über laufende Vertriebsaktionen, anstehende Aufgaben aus dem CRM-System und Zugriff auf die eigenen Favoriten ermöglichen soll.
Der Benutzer soll vom Startbildschirm direkt zur eigenen Kundenliste springen können und über eine einfache Suchfunktion eine sortierte Liste seiner Kunden angezeigt bekommen.
Wenn ein Kunde ausgewählt und am Bildschirm dargestellt wird, muss es in einfachen Schritten möglich sein, alle aktuellen Informationen zu Angeboten und Aufträgen, sowie zu Projekten abrufen zu können.

Des Weiteren ist ein direkter Zugriff auf Produktinformationen und auf die Zeichnungsdatenbank des ERP-Systems von Vorteil. Dies gibt die Möglichkeit, in Beratungsgesprächen mit Kunden sofort Informationen zeigen und per Email weiterleiten zu können.

In dem Beispielunternehmen wurde entschieden, dass ein vom ERP-System unabhängiges System zum Einsatz kommen soll, daher werden die Daten nur tagesaktuell verfügbar sein. Dies hat IT-technische Gründe, wie Datenschutz, Geschwindigkeit und Systemsicherheit.

Da die Darstellung so einfach und übersichtlich wie möglich sein soll, ist es wichtig die gewünschten Informationen möglichst auf einer Bildschirmseite unterzubringen.
Für umfassende CRM-Analysen ist es wichtig, dass zu den Kunden neben allgemeinen Informationen, wie Firmenwortlaut, Anschrift und Ansprechpartner, auch Gesamtbedarfspotentiale und Marktinformationen eingetragen werden können. Die Marktinformationen umfassen wichtige Aktivitäten des Kunden in dessen Markt, sowie Informationen bezüglich Affinitäten zum Wettbewerb (Verbindungen zwischen Firmen und Konzernen).
Wichtig ist auch die Stellung des Kunden in dessen Markt. Ist er ein Innovationsgeber, oder ein Unternehmen, das mitzieht aber nicht selbst Entwicklungen vorantreibt?
Dies ist wichtig um eine gesamte Marktbetrachtung zu ermöglichen.

Um diese Analysen noch zu verbessern, sollte bei den Potentialen eines Kunden auch die Möglichkeit vorhanden sein, Bedarfsinformationen zum Wettbewerb zu hinterlegen. Diese Informationen sollen zumindest auf Produktgruppenebene hinterlegt werden können.

Somit ergibt sich für die Kunden im CRM folgendes Bild[54]:
Der Kunde hat ein definiertes Gesamtpotential (im Geschäftsbereich des Beispielunternehmens). Dies teilt sich, je nach Informationsstand, in den eigenen Anteil und die Anteile der jeweiligen Wettbewerber. In den meisten Fällen wird am Ende auch ein gewisser unbekannter, nicht definierter Anteil vom Bedarf überbleiben (Lieferant Unbekannt).
Die einzelnen Anteile der liefernden Firmen können, soweit die Informationen vorhanden sind, auf die einzelnen Produktgruppen aufgeteilt werden.
Dies ergibt ein gutes Bild über die aktuelle Einkaufsstruktur beim Kunden.
Auf dieser Basis können gezielte Aktionen für den Vertrieb, das Marketing und die Produktentwicklung aufgebaut werden.

[54] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM, Vorgabe an das CRM-Tool; September 2013

Die Außendienstmitarbeiter kennen die Situation mit dem Wettbewerb bei den obersten 20% ihrer umsatzstärksten Kunden sehr genau und wissen wieviel der Wettbewerb in den einzelnen Produktgruppen verkauft und sind über den Gesamtbedarf des Kunden informiert.
Auf Basis des schon erwähnten Pareto-Prinzips[55] kann mit den Top 20% der Kunden ein Anteil von 80% des Umsatzes abgedeckt werden.
Somit steht dem Beispielunternehmen sehr schnell ein großer Teil an Marktinformationen zur Verfügung.
Ziel ist es, über die Zeit, eine immer detailliertere Marktsicht aufzubauen, um geeignete Entscheidungen für den Vertrieb, das Marketing, die Produktentwicklung und die Produktion treffen zu können.
Die Auswertung im Projektbereich bezieht sich vorwiegend auf eine quantitative Darstellung der Projekte mit verschiedenen Kriterien.
Solche Kriterien können folgende Werte sein[56]:

- Offene Projekte
- Abgeschlossene Projekte
- Finanzieller Wert der Projekte
- Realisierungschance der Projekte

Mit diesen Kriterien kann die Vertriebsleitung rasch eine einfache Übersicht über laufende und abgeschlossene Projekte und deren finanziellen Wert erstellen.
Im CRM-System soll den Projekten in Zukunft mehr Bedeutung zukommen, als es in der Vergangenheit war. Die Projekte werden in Zukunft direkt mit Besuchsberichten und im CRM-System hinterlegten Daten und Kunden verknüpfbar sein. Projekte werden direkt in der Projektübersicht oder über die jeweiligen Kunden auswählbar sein. Dies gibt allen an einem Projekt beteiligten Abteilungen die Möglichkeit, schnell auf alle dort gespeicherten Informationen zuzugreifen, oder selbst Informationen zu hinterlegen.

[55]Pareto Prinzip: http://de.wikipedia.org/wiki/Pareto-Prinzip Stand Juni 2014

[56] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM; September 2013

2.3.2. Vertriebscontrolling

Basis für das Vertriebscontrolling ist dieses Kennzahlensystem:

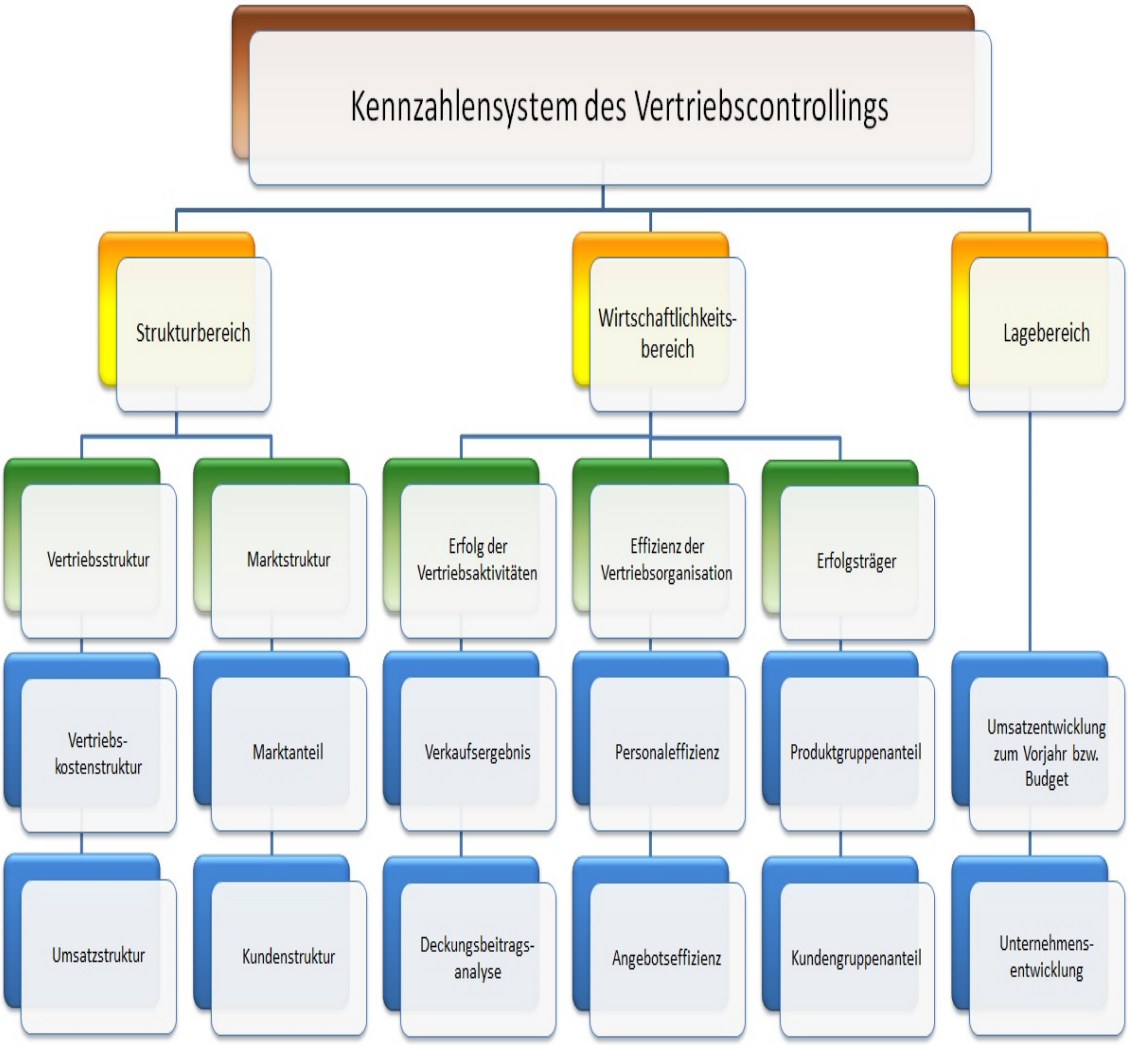


Abbildung 13: Kennzahlensystem des Vertriebscontrollings[57]

Wie in Kapitel 2.1.5. erklärt, besteht das Kennzahlensystem aus drei Hauptgruppen:

- Strukturbereich
- Wirtschaftlichkeitsbereich
- Lagebereich

[57] Eigene Darstellung in Anlehnung an Dennso Management Consulting GmbH, http://www.dennso.de Stand Juni 2014

Die Hauptgruppen bestehen aus den jeweiligen Untergruppen, welche aus verschiedenen Kennzahlen bestehen (siehe hierzu Abbildung 13).
Folgend die Erklärungen zu den einzelnen Kennzahlen aus den Haupt- und Untergruppen.

Strukturbereich:

Vertriebsstruktur:

- Vertriebskostenstruktur
  Die Vertriebskostenstruktur (V_{KS}) zeigt das Verhältnis der variablen Vertriebskosten (V_{Kvar}) zu den Gesamtvertriebskosten (V_{Kges}) im Unternehmen. Diese Information gibt einem Unternehmen auch einen Indikator für eine Deckungsbeitragssteuerung. Denn je höher die fixen Vertriebskosten eines Unternehmens sind, desto höher sollte der Deckungsbeitrag sein, oder die Menge der verkauften Produkte.

$$V_{KS} = \frac{V_{Kvar}}{V_{Kges}}$$

- Umsatzstruktur
  Die Umsatzstruktur (U_{Stk}) weist das Verhältnis zwischen dem Umsatz einer bestimmten Artikelgruppe (U_{ProdG}) zum Gesamtumsatz (U_{ges}) aus. Dieses Verhältnis wird meist prozentual dargestellt, um es für den Leser verständlicher zu machen. Dieses Verhältnis stellt die Umsatzgewichtung der einzelnen Produktgruppen zu einander dar. Dies muss aber noch keine Reihenfolge für die Wichtigkeit der einzelnen Produktgruppen im Unternehmen sein.

$$U_{Stk} = \frac{U_{ProdG}}{U_{ges}}$$

Marktstruktur:

- Marktanteil

  Im Marktanteil (M) wird ein Verhältnis des eigenen Umsatzes ($U_{Unternehmen}$) zu einem Branchenumsatz ($U_{Branche}$) gebildet. Der Marktanteil wird meist in Prozentwerten dargestellt.

  Der Marktanteil gibt Aufschluss zur eigenen Position am entsprechenden Markt, bezogen auf die gesamte Branche wieder. Die Aussagekraft dieser Information ist aber nur so gut, wie das Unternehmen Branchenkenntnisse besitzt. Informationen zu einem Branchenumsatz lassen sich von Statistikzentren beziehen und auch durch ein konsequent geführtes CRM und den entsprechenden Marktbegleiterinformationen.

$$M = \frac{U_{Unternehmen}}{U_{Branche}}$$

- Kundenstruktur

  In der Kundenstruktur (KS) werden Verhältnisse der Neukunden bzw. Bestandskunden (KG) zu der gesamten Anzahl der Kunden (K_{ges}) gebildet.

  Als Neukunden werden in dem Beispielunternehmen all jene Kunden definiert, die das erste Mal bei dem Beispielunternehmen kaufen, oder vor mehr als vier Jahren das letzte Mal etwas gekauft haben.

$$KS = \frac{KG}{K_{ges}}$$

Wirtschaftlichkeitsbereich:

Erfolg der Vertriebsaktivitäten:

- Verkaufsergebnis

  Das Verkaufsergebnis (VE) stellt die Unternehmensmarge in Prozent einer Periode dar. Hierfür wird das netto Verkaufsergebnis (VE_{nto}) in ein Verhältnis zum Umsatz (U) in dieser Periode gesetzt.

  Das netto Verkaufsergebnis entspricht dem Umsatz abzüglich aller variablen (K_{var}) und fixen Kosten (K_{fix}).

$$VE_{nto} = U - (K_{var} + K_{fix})$$

$$VE = \frac{VE_{nto}}{U}$$

- Deckungsbeitragsanalyse

  Die Deckungsbeitragsanalyse ist eine Margenauswertung (M_{Art}) (siehe Kapitel 2.2.1. Bestandsaufnahme der Möglichkeiten – Marge). Hierbei wird ein Verhältnis des Deckungsbeitrags eines Artikels (DB_{Art}) pro Periode zum Umsatz des Artikels (U_{Art}) pro Periode gesetzt.

$$M_{Art} = \frac{DB_{Art}}{U_{Art}}$$

Effizienz der Vertriebsorganisation:

- Personaleffizienz

  In der Auswertung der Personaleffizienz (P_{eff}) wird der Umsatz (U) in Relation zu der Mitarbeiteranzahl (MA) gesetzt, der sogenannte „Umsatz pro Kopf“.

  Hier können die Auswertungen auch auf Teilbereiche der Mitarbeiter eingeschränkt werden (Effizienz des Verkaufs, Effizienz der Fertigung, etc.). Bei eingeschränkten Auswertungen ist es nötig die Produkte und deren Wichtigkeit nicht außer Acht zu lassen, damit keine falschen Vergleiche zwischen einzelnen Abteilungen gezogen werden.

$$P_{eff} = \frac{U}{MA}$$

- Angebotseffizienz

  In der Angebotseffizienz (A_{eff}) wird der tatsächlich erreichte Umsatz (U) einer Periode ins Verhältnis mit der geldwerten Summe der Angebote ($\sum AG$) in dieser Periode gesetzt.

  Bei dieser Auswertung ist es wichtig, dass alle an die Kunden übergebenen Angebote im ERP-System erfasst sind, da sonst die Auswertung leicht verfälscht werden kann (Angebote per E-Mail oder mündliche Angebote).

$$A_{eff} = \frac{U}{\sum AG}$$

Erfolgsträger:

- Produktgruppenanteil
  Im Produktgruppenanteil (Ant_{PG}) wird ein Verhältnis aus dem Umsatz einer bestimmten Produktgruppe (U_{PG}) in einer Periode zum Gesamtumsatz (U_{ges}) dieser Periode gebildet.

$$Ant_{PG} = \frac{U_{PG}}{U_{ges}}$$

- Kundengruppenanteil
  Der Kundengruppenanteil (K_{GA}) definiert die Zusammensetzung der einzelnen Kundengruppen zur Gesamtkundenanzahl. Hierfür wird der Umsatz der Kundengruppe (U_{KG}) einer Periode in ein Verhältnis zum gesamten Umsatz (U_{ges}) einer Periode gesetzt.

  Kundengruppen können durch eine ABC-Analyse erstellt werden.

  Die ABC-Analyse[58] ist ein Verfahren, in dem z.B. die Kunden nach ihrer Umsatzstärke gereiht werden. Dies erfolgt in absteigender Reihenfolge, wobei die A-Kunden die stärkste Gruppe darstellen und die C-Kunden die umsatzschwächste Gruppe.
  Als grundlegende Regel kann hier das Pareto-Prinzip[59] angewandt werden. Im Pareto-Prinzip werden 80% des Umsatzes mit 20% der Kunden erwirtschaftet. Deshalb sind die A-Kunden meist jene 20% aus der Pareto-Verteilung.

[58] Vgl. Wikipedia, ABC-Analyse; http://de.wikipedia.org/wiki/ABC-Analyse; Stand Juni 2014

[59] Vgl. Wikipedia, Pareto Prinzip: http://de.wikipedia.org/wiki/Pareto-Prinzip; Stand Juni 2014

Eine mögliche Aufteilung für die ABC-Analyse wäre:

- A-Kunden: Top 20% der umsatzstärksten Kunden
- B-Kunden: Die nächsten 30% der Kunden
- C-Kunden: Die restlichen 50%

In den B-Kunden finden sich meist Kunden mit großen Potentialen für Unternehmen, die bis jetzt aber noch nicht lukriert werden konnten. Die B-Kunden sind daher oftmals im Fokus für verschiedene Vertriebsaktionen, ohne dabei die A-Kunden aus den Augen zu verlieren.

$$K_{GA} = \frac{U_{KG}}{U_{ges}}$$

Lagebereich:

- Umsatzentwicklung

  Die Umsatzentwicklung im Lagebereich soll als Steuerungshilfe dienen. Hierfür können mehrere Varianten verwendet werden.

  Eine vergangenheitsorientierte Umsatzentwicklung (EW_{Vj}) ist ein Vergleich des Umsatzes (U) einer Periode im Verhältnis zum Umsatz (U_{Vj}) der gleichen Periode aus dem Vorjahr.

$$EW_{Vj} = \frac{U}{U_{Vj}}$$

  Auf Planzahlen basierend eine Entwicklung (EW_B) darzustellen, wäre ein Verhältnis aus Umsatz (U) einer Periode zu den Budgetwerten (U_B) dieser Periode.

$$EW_B = \frac{U}{U_B}$$

Des Weiteren wird manchmal ein Vergleich zwischen dem aktuellen Umsatz (U) zum Gesamtumsatzbudget (U_{Bges}) gemacht, um eine Art der Zielerreichung (EW_{Bges}) darzustellen.

$$EW_{Bges} = \frac{U}{U_{Bges}}$$

- Unternehmensentwicklung

  Die Unternehmensentwicklung (UE) soll eine einfache Unternehmensperformance darstellen, indem man das Umsatzwachstum (UW) im Vergleich zum Marktwachstum (MW) sieht.

$$UE = \frac{100 + UW}{100 + MW} - 1$$

Da auch eine negative Entwicklung am Markt oder seitens des Unternehmens entstehen kann, wird in der Formel jeweils die 100% Basis genommen und der jeweilige Wert addiert. Anschließend wird noch der Wert eins abgezogen, um wieder ein Ergebnis in Prozent zu bekommen.

Als Beispiel:

UW = 5% ; MW = 2%

$$UE = \frac{100 + 5}{100 + 2} - 1 = 0{,}029 => 2{,}9\%$$

Das Unternehmen weist eine positive Entwicklung gegenüber dem Markt auf, daraus kann eine Erhöhung des Marktanteils in der Branche geschlossen werden.

UW = 1% ; MW = 4%

$$UE = \frac{100 + 1}{100 + 4} - 1 = -0{,}029 => -2{,}9\%$$

In diesem Beispiel ergibt sich eine negative Entwicklung, trotz der Umsatzsteigerung von 1% zum Vorjahr. Grund hierfür ist der stärker gestiegene Markt im Vergleich zum Umsatz. Daraus folgt eine Verringerung des Marktanteils in der Branche.

Ergänzende Begriffserklärung zu den Kennzahlen:

Vertriebskosten[60]

„Dies sind alle Kosten die im Verkaufsbereich anfallen, wie z.B.: Personalkosten, Vertreterprovisionen, Verpackungs- und Frachtkosten, Werbekosten, usw.

Arten der Vertriebskosten:

Vertriebskosten bestehen zum größten Teil aus Vertriebsgemeinkosten (fixe Vertriebskosten). Vertriebseinzelkosten (variable Vertriebskosten) sind der kleinere Anteil dieser Kostenart.

Vertriebskosten dürfen nach § 255 Abs. 2 HGB nicht in die Herstellungskosten eingerechnet werden. § 275 Abs. 3 HGB schreibt bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens (UKV) in der Gewinn- und Verlustrechnung den gesonderten Ausweis der Vertriebskosten vor.

Gesamte Vertriebskosten: Diese beinhalten sowohl die variablen Vertriebskosten als auch die fixen Vertriebskosten einer Periode.

Fixe Vertriebskosten: Diese fallen jede Periode an und sind im Gegensatz zu den variablen Vertriebskosten unabhängig von der produzierten und verkauften Stückzahlen der Produkte.

Variable Vertriebskosten: Alle Kosten des Vertriebs, die in Abhängigkeit der produzierten und verkauften Stückzahlen der Produkte stehen.“

[60] Wirtschaftslexikon24.com, Vertriebskosten; http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/vertriebskosten/vertriebskosten.htm; Stand Juni 2014

Deckungsbeitrag: Ist die Differenz aus den Erlösen eines Produktes abzüglich der variablen Fertigungskosten und variablen Vertriebskosten.
$DB = E - K_v$
Der Deckungsbeitrag ist jener Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht[61].
Der Punkt, in dem sich das Deckungsbeitragsvolumen und die Höhe der Fixkosten schneiden, wird als „Break-Even-Punkt“ oder auch Gewinnschwelle[62] bezeichnet.
Übersteigt das Deckungsbeitragsvolumen die Summe der Kosten, ist der übersteigende Betrag der Gewinn in dieser Periode.

Mit dem neuen CRM-System kann jeder Benutzer selbst die fertigen Auswertungen laden, ohne vorher Rohdaten aufbereiten zu müssen. Dadurch werden mögliche Fehlerquellen ausgeschlossen.
Da jeder Benutzer die vorgefertigten Auswertungen über das CRM-System bekommt, ist die optische Erscheinung aller Auswertungen ident und es fällt bei Besprechungen die Zeit zur Erklärung der Auswertung weg. Dies erleichtert sowohl dem Außendienst, wie auch dem Management den Umgang mit solchen Auswertungen.

Als Basisinformation für die monatlichen Auswertungen soll dem Außendienstmitarbeiter ein Cockpit-Chart[63] zur Verfügung gestellt werden. Diese Cockpit-Charts haben sich aus dem Managementbereich entwickelt und sollen sehr schnell, sehr übersichtlich viel Information darstellen.

Die Cockpit-Charts im Beispielunternehmen sollen die wichtigsten Informationen für die jeweiligen Bereiche einfach, schnell und übersichtlich

[61] Vgl. Wikipedia, Deckungsbeitrag; http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag; Stand Juni 2014

[62] Vgl. Wikipedia, Gewinnschwelle; http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinnschwelle; Stand Juni 2014

[63] Vgl. Wikipedia, Management Cockpit; http://de.wikipedia.org/wiki/Kennzahlen-Cockpit; Stand Juni 2014

darstellen. Die Aufmachung dieser Charts ist sehr unterschiedlich und reicht von einfachen Balkendiagrammen bis hin zu Anzeigen, ähnlich der Zeigerinstrumente eines Automobils.

Für einen Außendienstmitarbeiter könnte ein Cockpit-Chart folgende Werte bereitstellen[64]:

- Umsatz des vergangen Monats
- Gesamtumsatz des laufenden Jahres, eventuell zusätzlich ergänzt mit dem Umsatz des Vorjahres im gleichen Zeitraum und dem aktuellen Budget
- Auftragseingang des vergangenen Monats
- Angebotswerte des vergangen Monats
- Angebotseffizienz
- Produktgruppenanteile (im vergangenen Monat oder im laufenden Jahr)

Das Cockpit-Chart für die monatlichen Auswertungen wird für alle Außendienstmitarbeiter das Gleiche sein. Jeder Benutzer wird die Möglichkeit haben, eigene Auswertungen erstellen zu können und das Layout dieser persönlichen Auswertungen als Vorlage abzuspeichern.
Dies bietet die Möglichkeit, eine standardisierte Cockpit-Chart Version für Vertriebsbesprechungen vorlegen zu können und als Ergänzung eine eigene Auswertung zu haben, um zusätzliche Informationen bereitstellen zu können.

Des Weiteren wird es eine Cockpit-Chart Version zur Vorlage bei einem Kunden geben. In dieser Auswertung werden alle kundenspezifischen Daten gelistet.
Diese Auswertung soll folgende Daten darstellen[65]:

- Umsatz im aktuellen Geschäftsjahr und vom vergangenen Geschäftsjahr
- Angebotswerte des aktuellen und vergangenen Geschäftsjahres
- Produktgruppenanteile
- Projekte; laufende, abgeschlossene und verlorene

[64] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM; September 2013

[65] Fife-Tidland GmbH, Besprechungsprotokoll Projekt: CRM; September 2013

Abbildung 14 zeigt eine mögliche Version eines Außendienst Cockpit-Charts.

Abbildung 14: Vorschlag eines Außendienst Cockpit-Charts[66]

[66] Eigene Darstellung eines Außendienst Cockpit-Charts

2.3.3. Wirtschaftlichkeitsanalyse des CRM-Systems und Vertriebs-controllings

Wie im Kapitel 2.2.4. Handlungsbedarf als Ergebnis der Analyse angeführt, belaufen sich die aktuellen jährlichen Personalkosten für den Bereich CRM und Vertriebscontrolling auf ca. €192.000,-. Derzeit fallen keine zusätzlichen Wartungs- und Instandhaltungskosten seitens der IT-Abteilung an, da das ERP-System ohnehin gewartet werden muss und der Analyzer ein Bestandteil des ERP-Systems ist.
Daraus ergibt sich aktuell ein definierter Kostenaufwand für CRM und Vertriebscontrolling in Höhe von €192.000,- pro Jahr.

Für das neue CRM-System wird mit einem Personalaufwand gerechnet, der ca. 30% unter dem aktuellen Aufwand liegt (siehe Kapitel 2.2.4. Handlungsbedarf als Ergebnis der Analyse).
Das Angebot über ein CRM-System und Vertriebscontrolling-Tool für das Beispielunternehmen umfasst die Basisprogramme, personalisierte Programmierung und alle benötigten Lizenzen für das Management und den Außendienst.

Das Angebot setzt sich aus folgenden Punkten zusammen[67]:

• CRM-System Basismodul	€12.000,-
• 3 Arbeitstage Programmieraufwand und Personalisierung des Systems	€2.940-
• Vertriebscontrollingsystem Basismodul	€9.800,-
• Zusätzliche frei konfigurierbare Oberflächen	€12.800,-
• Zusätzliche Lizenzen für das Controllingtool	€3.900,-
• Exporttool für Präsentationen (Excel, PDF,…)	€6.000,-
• CRM und Vertriebscontrolling Server inklusive aller notwendigen Zusatzarbeiten	€20.000,-
• Jährlicher Fernwartungsaufwand für das CRM-System	€1.872,-
Gesamtpreis der Systeme	€69.312,-

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse oder auch Kosten-Nutzen-Analyse[68] ist ein Instrument um zu bewerten, ob die Umsetzung einer Investition (Nutzen) den Aufwand (Kosten) rechtfertigt.

Der effektive Nutzen eines CRM-Systems und Vertriebscontrolling lässt sich im Vorfeld nur schwer in einen monetären Wert umsetzen. Wenn ein CRM-System installiert ist, gut gepflegt und anhand der verfügbaren Analysen Vertriebs- und Marketingaktivitäten gesetzt werden, kann eine rückwirkende Umsatzbetrachtung erstellt werden. Damit kann im Nachhinein ein effektiver Nutzen definiert werden.

Der Kostenvergleich soll eine Entscheidungshilfe für das Management des Beispielunternehmens sein und ist auf einen Zeitraum von drei Jahren ausgelegt.

[67] Fife-Tidland GmbH, Projektmeeting; Februar 2014

[68] Vgl. Wikipedia, Kosten-Nutzen-Analyse; http://de.wikipedia.org/wiki/Kosten-Nutzen-Analyse; Stand Juni 2014

Für das Beispielunternehmen wird ein Vergleich der aktuellen Kosten durch die Personalaufwendungen mit der Investition und der daraus entstehenden Kostenersparnis im Personalbereich angesetzt.

Dies ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine sehr einfache Analyse, aber für das Beispielunternehmen die einzige Möglichkeit, ein Argument für die Investition auf einer geldwerten Basis darzustellen. Das Beispielunternehmen kann keine Geldwerte für den erwarteten Nutzen eines CRM-Systems mit Vertriebscontrolling, im Vergleich zum aktuell vorhandenen Vertriebscontrolling, zur Verfügung stellen.

aktuelle Situation mit vorhandenem Vertriebscontrolling			
	Anzahl	Kosten	Summe Position
Management	16 h	200,00 €	3.200,00 €
Außendienst (20 Mitarbeiter; €80,- * 20 = €1600,-)	8 h	1.600,00 €	12.800,00 €
Kosten pro Monat			**16.000,00 €**
Personalaufwand pro Monat	12	16.000,00 €	192.000,00 €
Kosten pro Jahr			**192.000,00 €**
Kosten für drei Jahre Laufzeit			**576.000,00 €**

neues CRM-System und Vertriebscontrolling			
	Anzahl	Kosten	Summe Position
Management	11 h	200,00 €	2.200,00 €
Außendienst (20 Mitarbeiter; €80,- * 20 = €1600,-)	6 h	1.600,00 €	9.600,00 €
Kosten pro Monat			**11.800,00 €**
einmalige Systemanschaffungskosten für das CRM-System mit Vertriebscontrolling	1	70.000,00 €	70.000,00 €
Personalaufwand pro Monat	12	11.800,00 €	141.600,00 €
Kosten für das erste Jahr			**211.600,00 €**
Personalaufwand pro Jahr	1	141.600,00 €	141.600,00 €
Wartungskosten pro Jahr	1	1.900,00 €	1.900,00 €
Kosten für jedes weitere Jahr			**143.500,00 €**
Kosten für drei Jahre Laufzeit			**498.600,00 €**

Abbildung 15: Kostenanalyse[69]

[69] Eigene Darstellung der Kostenaufstellung

Anhand der Kostenaufstellung sieht man nach drei Jahren einen reinen Kostenvorteil von ca. €80.000,- mit dem neuen CRM-System.

Diese Kostenersparnis und die Vorteile, die das neue CRM-System und Vertriebscontrolling bieten, sind gute Argumente für die Geschäftsleitung um die Investition und Umstellung von den Eigentümern des Beispielunternehmens bewilligt zu bekommen.

3. Schlussbetrachtung

3.1. Ergebnisse

Nach Auflistung der Möglichkeiten im Beispielunternehmen und der dargestellten Sichtweisen der Vertriebsleitung und des Außendienstes, gibt es zwar grundsätzlich ein Vertriebscontrolling, dieses ist aber mit großen Einschränkungen und sehr hohem Arbeitsaufwand verbunden. Hierdurch erreichen die Kosten jedes Jahr einen sehr hohen Wert.

Im Bereich des CRM-Systems besteht hier kein echtes System im ganzen Beispielunternehmen. Die Vertriebsleitung holt sich bei Informationsbedarf von den Außendienstmitarbeitern die gewünschten Informationen. Die Außendienstmitarbeiter haben in ihren Kundenordnern persönliche Notizen und Informationen zu den Kunden. Diese sind aber nur von den jeweiligen Mitarbeitern einzusehen und nicht in einem gemeinsamen System gepflegt.

Dadurch entsteht in dem Beispielunternehmen ein hohes Risiko im Vertriebscontrolling, dass Auswertungen mit falschen Zahlen erstellt werden und im CRM-Bereich Informationen nicht weitergegeben werden oder verloren gehen können, wenn ein Mitarbeiter ausscheidet.

Anhand der möglichen Neustrukturierung im Beispielunternehmen werden diese Risiken auf ein Minimum reduziert.

Im Vertriebscontrolling wird ein einheitliches System verwendet, ohne das Zahlenmaterial händisch aufbereiten zu müssen. Dadurch wird gewährleistet, dass jeder die gleichen Auswertungen mit dem gleichen Basismaterial erstellen kann. Außerdem sind die Auswertungen optisch ident und die Vertriebsleitung oder andere Mitarbeiter müssen sich nicht in die händisch erstellten Auswertungen einlesen.
Für das Management sind die neuen Auswertungen auch ein großer Vorteil, um bei Managementmeetings mit den Eigentümern Zahlen und Informationen schnell und einfach präsentieren zu können.
Das CRM-System bietet für alle Außendienstmitarbeiter ein einheitliches System, um alle relevanten Kundeninformationen abzuspeichern und immer zur Verfügung zu haben. Im Bereich der Projekte wird es die Möglichkeit geben nicht nur allgemeine Informationen zu hinterlegen, sondern auch direkt Besuchsberichte und Daten abzuspeichern. Projekte sollen in Zukunft mehr Stellenwert im Beispielunternehmen bekommen, damit auch die Produktentwicklung und die Fertigung auf Sonderaufgaben besser vorbereitet werden kann.
Die Vertriebsleitung kann mit dem neuen CRM-System gezielte Marktanalysen erstellen, um zielgerichtete Vertriebsaktionen zu starten oder Marketingaktivitäten einzuleiten. Auch die Produktentwicklung und die Produktion können hieraus wichtige Informationen ziehen.
Das CRM-System unterstützt das Management bei Präsentationen, um Strategien und Aktivitäten zu erläutern und die eigene Situation am Markt besser darstellen zu können.

Die Kosten-Analyse zeigt nach dem Durchrechnungszeitraum von drei Jahren einen Kostenvorteil von ca. €80.000,- für das neue CRM-System mit Vertriebscontrolling. Dieser Vorteil wird, je länger der Beobachtungszeitraum ist, immer größer.
Nach einem Zeitraum von ca. fünf Jahren rechnet man seitens der IT-Abteilung mit einem neuen Server für das CRM-System. Das bedeutet eine erneute Investition von ca. €20.000,-.

Wie in Abbildung 15 „Kostenanalyse“ angeführt, entsteht derzeit ein Kostenaufwand von €192.000,- pro Jahr und bei dem neuen System ein Aufwand von €143.500,- pro Jahr ab dem zweiten Jahr der Einführung. Daraus ergibt sich ein Kostenvorteil von €48.500,- pro Jahr. Dieser Kostenvorteil deckt somit auch eine zukünftige Neuanschaffung eines Servers oder anderer benötigter Hardware ab.

3.2. Maßnahmen

Die Geschäftsleitung des Beispielunternehmens bereitet aktuell den Investitionsplan und die Präsentation für die Eigentümer vor, um das CRM-System mit Vertriebscontrolling und der dazu benötigten Hardware beschaffen zu können.

Seitens der IT-Abteilung wird derzeit schon die vorhandene Infrastruktur angepasst und auf das neue System vorbereitet.

Nach der Installation des Systems wird eine zweiwöchige Testphase eingeplant, um alle auftretenden Probleme erfassen und beseitigen zu können.
Für diese Testphase werden ein Mitglied aus der Vertriebsleitung und zwei Mitarbeiter des Außendienstes zur Verfügung stehen.
Anschließend wird eine umfassende Einschulung für alle betroffenen Mitarbeiter eingeplant und schrittweise umgesetzt.
Der Plan ist, die Einschulung auf vier Termine aufzuteilen, an denen je fünf bis sieben Mitarbeiter teilnehmen. Diese Schulung soll im Zuge eines Vertriebsmeetings am Europastandort stattfinden, um hier keine zusätzlichen Kosten zu erzeugen.

Nach der Freigabe für die Investition durch die Eigentümer wird von den Projektverantwortlichen ein Ablaufplan mit Tätigkeiten und Zeitschiene erstellt, um eine geordnete und genaue Umsetzung zu gewährleisten.
Derzeit gehen die Projektverantwortlichen von einem Gesamtzeitraum von ca. 14 Wochen aus. Dies inkludiert die Beschaffung der Hard- und Software, die

anschließende Installation, die Einrichtung des Systems mit Erstellung der Reports und die zweiwöchige Testphase.

Wichtig ist, dass die Geschäftsleitung und alle Verantwortlichen in dem Beispielunternehmen zu 100 Prozent hinter dem Projekt stehen, um auch skeptische Mitarbeiter „mit ins Boot zu nehmen“.

3.3. Konsequenzen

Anhand der Ergebnisse dieser Arbeit und dem Wunsch der Vertriebsleitung, ein CRM-System mit Vertriebscontrolling einzuführen, wäre es seitens der Geschäftsleitung des Beispielunternehmens nicht empfehlenswert, dies nicht zu tun.
Das CRM-System inklusive des neuen Vertriebscontrollings bietet nicht nur neue wichtige Möglichkeiten und Funktionen für den Vertrieb und alle beteiligten Abteilungen, sondern senkt auch effektiv die Kosten für den Bereich CRM und Vertriebscontrolling.

Mit der Umsetzung des neuen CRM-Systems und den Marktanalysefunktionen kann das Beispielunternehmen koordinierte und zielgerichtete Vertriebs- und Marketingaktionen setzen, die bei korrekter Umsetzung auch einen positiven Effekt auf den Unternehmensumsatz und den Unternehmensgewinn haben.

Das Management muss die Mitarbeiter im Zuge der Umsetzung des CRM-Systems entsprechend motivieren und davon überzeugen, dass dieses Tool nicht „nur Arbeit“ bedeutet, sondern für alle einen positiven Effekt hat.

Für die Mitarbeiter bedeutet die Umsetzung des neuen CRM-Systems, dass anfangs viel Energie und Wissen investiert werden muss, um das System zu befüllen und für das Beispielunternehmen brauchbar zu machen.
In einem zweiten Schritt müssen die Außendienstmitarbeiter lernen, diese neuen Möglichkeiten auch zielführend zu nutzen. Möglichkeiten, wie die

Zeichnungsdatenbank, Kundendatenblätter für Kundengespräche und die neuen Projektfunktionen.
Die Außendienstmitarbeiter werden in weiterer Folge auch feststellen, dass der Arbeitsaufwand im Bereich des Vertriebscontrollings geringer ist als in der Vergangenheit und auch einfacher zu handhaben ist.

3.4. Persönliche Anmerkung

Diese Diplomarbeit ist in der Erhebungs- und Definierungsphase für ein neues CRM-System mit Vertriebscontrolling in dem Beispielunternehmen entstanden.
Bis jetzt ist in dem Unternehmen noch kein CRM-System vorhanden. Auch seitens des Managements und der Mitarbeiter liegt noch keine Erfahrung in diesem Bereich vor. Dadurch war die Erhebung und Definierung der benötigten Funktionen sehr schwierig.
Ich selbst konnte in meiner bisherigen Berufstätigkeit große Erfahrung mit solchen Systemen sammeln. In der Vertriebsleitung des Beispielunternehmens ist ein Mitarbeiter, der aus seiner bisherigen beruflichen Tätigkeit Erfahrung im Bereich CRM mitbringt. Daher wurden wir beide in das Team zur Umsetzung des neuen CRM-Systems aufgenommen.

Aufgrund des Nichtvorhandenseins eines CRM-Systems sind die positiven Effekte, die ein solches System bietet, sehr schwer in Ergebnisse oder monetäre Werte umzulegen. Daher wurde die Analyse auf eine einfache Kosten-Analyse beschränkt.

Für die Ausarbeitung des Theorieteils dieser Diplomarbeit habe ich mich von dem Buch „Customer Relationship Management – strukturiert dargestellt“ von Jörg Schumacher und Matthias Meyer leiten lassen. Es gibt in diesem Bereich sehr viel Literatur und sehr viele unterschiedliche Ansätze um dieses Thema zu bearbeiten. Dieses Buch hat mir, neben meiner beruflichen Praxiserfahrung, zu einem guten Einstieg in die Theorie dieser Thematik verholfen.

Den Bereich der IT-Technologien habe ich bewusst ausgelassen, da ich mich auf die Umsetzung der Thematik für den Vertrieb entschieden habe.

Mein persönliches Ziel ist es, mit dieser Arbeit der Geschäftsleitung des Beispielunternehmens eine Grundlage und Argumentationshilfe für den Entscheidungsprozess liefern zu können.

Literaturverzeichnis

Becker, Jochen

Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum kundenindividuellen Marketing. München: Vahlen, 1994.

Dangelmaier, Wilhelm, Stefan Helmke und Matthias Übel

Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2002.

Dennso Management Consulting GmbH

Dennso Management Consulting GmbH. Juni 2014. http://www.dennso.de/.

Ellenberg, Johannes

KKV – der Komparative Konkurrenzvorteil. Juni 2014. http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/.

Erlbeck, Klaus

Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenzufriedenheit und -loyalität. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.

Gälweiler, Aloys

Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis. Frankfurt: Campus Verlag, 1974.

Helmke, Stefan und Wilhelm Dangelmaier

Marktspiegel Costumer Relationship Management. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 2001.

Hippner, Hajo, Ulrich Küsters, Matthias Meyer und Klaus D. Wilde

Handbuch Data Mining im Marketing. Wiesbaden: Vieweg Verlagsgesellschaft, 2001.

Kehl, Roger E. und Bernd J. Rudolph

Warum CRM-Projekte scheitern. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001.

Link, Jörg, Dieter Brändli, Christian Schleuning und Roger E. Kehl. *Handbuch Database Marketing; 2. Auflage.* Ettlingen: IM-Fachverlag, 1997.

Link, Jörg und Volker G. Hildebrand
EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand. München: Vahlen, 1995a.

Link, Jörg und Volker G. Hildebrand
Mit IT immer näher zum Kunden. München: Vahlen, 1995b.

Meffert, Heribert und Rolf Birkelbach
Customized Marketing. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag, 1992.

Möller, Thor und Florian Dörrenberg
Projektmanagement. München: R. Oldenbourg Verlag Wien München, 2003.

Nagel, Kurt und Carsten Rasner
Herausforderung Kunde - Neue Dimension der kunden- und marktorientierten Unternehmensführung, 2. Auflage. Landsberg: verlag moderne industrie, 1996.

Nieschlag, Robert, Erwin Dichtl und Hans Hörschgen
Marketing, 18. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot GmbH, 1997.

Papmehl, André
Absolute Customer Care - Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen. Wien: Signum Verlag, 1998.

Picot, Arnold, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand
Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.

Pradel, Marcus
Marketingkommunikation mit neuen Medien - Zukunftsfähige Konzepte für den Mittelstand. München: C.H. Beck, 1997.

Schumacher, Jörg und Matthias Meyer
Customer Relation Management - strukturiert dargestellt. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, 2004.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Gabler Wirtschaftslexikon - Erlös. Juni 2014.
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erloes.html.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Gabler Wirtschaftslexikon - Gewinnspanne. Juni 2014.
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gewinnspanne.html.

Steinmann, Horst und Georg Schreyögg
Management: Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997.

Wenzel, Peter
Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen - Customer Care und Fallbeispiele. Berlin: Migros, 1998.

Wikipedia
ABC-Analyse. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/ABC-Analyse.

Wikipedia
Controlling. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling.

Wikipedia
Customer-Relationship-Management. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#Ziele.

Wikipedia
Deckungsbeitrag. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag.

Wikipedia
Gewinnschwelle. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinnschwelle.

Wikipedia
Kosten-Nutzen-Analyse. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Kosten-Nutzen-Analyse.

Wikipedia

Management Cockpit. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Kennzahlen-Cockpit.

Wikipedia

Markt (Wirtschaftswissenschaft). Juni 2014.
http://de.wikipedia.org/wiki/Markt_(Wirtschaftswissenschaft).

Wikipedia

Paretoprinzip. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Pareto-Prinzip.

Wikipedia

Projekt. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt.

Wikipedia

Vertriebscontrolling. Juni 2014. http://de.wikipedia.org/wiki/Vertriebscontrolling.

Wikipedia

Vertriebskosten. Juni 2014.
http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/vertriebskosten/vertriebskosten.htm.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Zell am Moos, am 09.07.2014

Ing. Martin Schuhmacher